

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas



RELAÇÕES DE PODER NOS AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS
Perceções e Dinâmicas - Conselho Geral vs Diretor

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública - Educação

Orientador: Prof. Doutor Fernando Serra

Isabel Maria Mendes Esteves Robalo Lopes Adónis

AGRADECIMENTOS

Finalizado este trabalho é necessário expressar os meus agradecimentos a todos os que colaboraram e apoiaram este trabalho, o que não sendo obviamente possível, recorro apenas algumas referências:

Ao Professor Fernando Serra, orientador da investigação, por me ter auxiliado com o seu saber, sugestões e ajudas prestadas de forma a que esta investigação pudesse chegar ao estado atual.

À professora Elisabete Carvalho, pela disponibilidade, na realização do Seminário sobre Metodologia de Investigação.

A todos os Diretores que se disponibilizaram prontamente a concederem-me as entrevistas e me facultaram o acesso aos Presidentes dos Conselhos Gerais. A todos os elementos dos Conselhos Gerais que tiveram a amabilidade de responder ao questionário. Sem a colaboração de uns e outros não teria sido possível a concretização deste estudo.

Aos colegas que me apoiaram e facilitaram no local de trabalho e em especial ao Ilídio, de serviço nas questões informáticas.

À Ana, pela colaboração na revisão e apoio moral nos momentos de desânimo.

Ao apoio familiar que me foi prestado, indispensável durante a concretização deste projeto, especialmente à minha mãe.

Muito Obrigada

RESUMO

O interesse pelos problemas da Educação e pela Escola continuam na ordem do dia. Nesse contexto, surge o Decreto-Lei nº 75/2008, o modelo de Autonomia, Administração e Gestão atualmente em vigor. A investigação aborda, com base no Capítulo III, Secção I (Órgãos), subsecções I (Conselho Geral) e II (Diretor), do referido normativo, a problemática do órgão de Direção - o Conselho Geral. Apresenta a escola como organização, o seu funcionamento e sobretudo as dinâmicas que se geram no seio do Conselho Geral, órgão estratégico, no qual têm assento os vários elementos representantes da comunidade educativa e a autarquia.

O enquadramento teórico que lhe serviu de base abrange uma visão sobre as formas de regulação, acompanhada dos modelos de Administração e Gestão das últimas décadas,

Analisa o grau de autonomia, as competências, a forma como participam os seus elementos na tomada de decisão, o poder que lhe é dado pela lei e o que é exercido efetivamente, as necessidades sentidas para o exercício pleno das competências, o novo tipo de Regulação, a sua capacidade para a realizar, a relação com o Diretor.

Para corresponder aos pressupostos do estudo, delimitou-se uma área geográfica do interior do país, entrevistaram-se os Diretores, facultaram-se questionários aos elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos e Escolas Secundárias, desse território educativo.

Palavras-chave: Conselho Geral, Diretor, Competências, Poder e Regulação

ABSTRACT

The interest and the discussion of School and Educational issues is still ongoing.

Regarding this, it was approved the Law (Decreto-Lei) 75-2008, ruling the model of Autonomy, Administration and Management, being currently used.

The research looks into the Chair issue of the General Council Panel, based in the Chapter III, Section I (Bodies), subsection I (General Council Panel) and II (Chair). Introduces the School as an organization, how it works and above all, the dynamics generated in the General Council, the strategic body where several representatives of the educational community and City Council sit.

The theoretical framing of the discussion looks into the different regulatory forms, and into the administrative and management models of the last decades.

Makes the analysis of the degree of autonomy, the roles and how the members take part in decisions, the power given by the law and that used in practice, the needs felt to make use of roles given, the new type of regulations, the capacity to implement, and the relation with the Chair.

To relate with the prerequisites of this study, a certain geographic area in the interior of the country was considered, the Chairs were interviewed, and questionnaires were given and collected from the members of General Councils of the Secondary School Groups within the considered educational area.

Key words: General Council, Chair, Roles, Power and Regulation

INDICE

Siglas e abreviaturas	9
Prefácio	10
Introdução	11
Parte I - Enquadramento teórico conceptual	
<i>CAPÍTULO I - A ORGANIZAÇÃO ESCOLA, ENTRE A REGULAÇÃO TRANSNACIONAL, NACIONAL E LOCAL</i>	13
1 – Atores internos	13
2 - Exercício do poder	16
2.1 - Exercício interno do poder e capacidade de influência	16
2.2 - Exercício do poder com efeitos externos	18
3 – Sinergias de rede	20
4 - O modelo burocrático e a organização, Escola	21
5 - A regulação educacional	23
5.1 – A regulação transnacional	24
5.2 - A educação e a regulação do estado	24
5.3 - Lógica reguladora local – a regulação local na escola	26
<i>CAPÍTULO II - MODELOS ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR EM PORTUGAL</i>	29
1- Evolução dos modelos de administração e gestão	29
1.1 - O Decreto Lei nº172/91	32
1.2 - O Decreto lei 115-A/1998	35
2 - Os agrupamentos de escolas	41
3 – Pressupostos essenciais	46
Parte II – Opções Metodológicas Fundamentais	
<i>CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E CONCELHOS DAS ESCOLAS/AGRUPAMENTOS</i>	48
1- Breve caracterização dos concelhos de Castelo Branco, Penamacor e Idanha a Nova	49
<i>CAPÍTULO II - MÉTODOS, PARTICIPANTES E INSTRUMENTOS</i>	51
1– O Método	51
2 – Participantes	52
2.1 - A População Entrevistada	52
2.2 - A População Inquirida	52
3 - Instrumentos de recolha de dados	53
3.1 – Entrevista	54
3.2 - Inquérito por questionário como técnica complementar	55

CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
1 - Apresentação dos resultados das entrevistas	59
1.1 - O guião de entrevista	59
1.2 - Análise dos dados das entrevistas	60
1.3 - Interpretação dos resultados das entrevistas	71
2 – Apresentação dos resultados dos questionários	75
3 - Análise comparativa entre os dados das entrevistas e os resultados dos questionários	99
CONCLUSÕES	101
RECOMENDAÇÕES	104
REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO	105
ANEXOS	

INDICE de FIGURAS

Figura 1 – Organograma dos Órgãos e Estruturas de um Agrupamento/Escola	15
Figura 2 – Organograma do Processo Orçamental do Agrupamento	22
Figura 3 - Organograma do Modelo de Administração Escolar do D.L. nº115-A/1998	37
Figura 4 – Organograma do Modelo de Administração Escolar do D.L. nº75/2008	45
Mapa 1 – Localização do Distrito de Castelo Branco	48
Mapa 2 – Localização dos Concelhos em Estudo	49

INDICE de QUADROS

Quadro 1 – Multirregulações	23
Quadro 2 - Órgãos (D.L. no 172/91 de 10 de Maio)	32
Quadro 3 - Quadro comparativo de competências	38
Quadro 4 – Matriz da Entrevista	59
Quadro 5 - Grelha de codificação das categorias e subcategorias.	61
Quadro 6 - Grelha de codificação das entrevistas/Unidades de análise	63

INDICE de GRÁFICOS

Gráfico 1 – O género da população em estudo	52
Gráfico 2 – Habilitações Académicas	53
Gráfico 3 – Questão 4	75
Gráfico 4 – Questão 5	75
Gráfico 5 – Questão 8	76
Gráfico 6 - Questão 9	77
Gráfico 7 - Questão 10	77
Gráfico 8 – Questão 11	78
Gráfico 9 - Questão 12	78
Gráfico 10 – Questão 13	79
Gráfico 11 - Questão 14	80
Gráfico 12 – Questão 15	82
Gráfico 13 - Questão 16	83
Gráfico 14 – Questão 17	84
Gráfico 15 – Questão 18	84
Gráfico 16 - Questão 19	85
Gráfico 17 - Questão 20	85
Gráfico 18 - Questão 21	86
Gráfico 19 – Questão 22	86

Gráfico 20 – Questão 23	87
Gráfico 21 – Questão 24	87
Gráfico 22 – Questão 25	88
Gráfico 23 – Questão 26	89
Gráfico 24 – Questão 27	89
Gráfico 25 – Questão 28	90
Gráfico 26 - Questão 29	90
Gráfico 27 – Questão 30	91
Gráfico 28 – Questão 31	91
Gráfico 29 – Questão 32	92
Gráfico 30 – Questão 33	92
Gráfico 31 – Questão 34	93
Gráfico 32 – Questão 35	93
Gráfico 33 – Questão 39	94
Gráfico 34 – Questão 36	94
Gráfico 35 – Questão 38	95
Gráfico 36 – Questão 37	95
Gráfico 37 - Questão 40	96
Gráfico 38 - Questão 41	96
Gráfico 39 – Questão 19	97
Gráfico 40 - Questão 26	97
Gráfico 41 – Questão 37	98
Gráfico 42 - Questão 39	98

SIGLAS E ABREVIATURAS

- AE – Assembleia de Escola
- CA – Conselho Administrativo
- CE – Conselho de Escola
- CG – Conselho Geral
- CGT – Conselho Geral Transitório
- CP – Conselho Pedagógico
- CRSE - Comissão de Reforma do Sistema Educativo
- DE – Diretor Executivo
- DL. – Decreto-Lei
- EE - Pais/Encarregados de Educação
- GT – Grupos de Trabalho
- LBSE – Lei de Bases do Sistema Educativo
- ME – Ministério da Educação
- PAA – Plano Anual de Atividades
- PCG – Presidente do Conselho Geral
- PCP – Presidente do Conselho Pedagógico
- PD – Pessoal Docente
- PE - Projeto Educativo
- PI – Projeto de Intervenção
- PND – Pessoal Não Docente
- RI – Regulamento Interno

PREFÁCIO

A escola é convidada e pressionada para se adaptar aos desafios educativos vividos na nossa época (...) a escola é uma comunidade de atores que se inter-relacionam, numa dinâmica construtiva, momento a momento, respondendo às necessidades de desenvolvimento pessoal e social dos atores envolvidos. Como instituição educativa que é, deve, por isso, assumir-se e organizar-se democraticamente, antes do mais, como um espaço acolhedor, seguro, onde as pessoas interajam num clima de respeito mútuo, onde os direitos do indivíduo e do grupo sejam o centro do projeto pedagógico e onde, conseqüentemente, também se exija o cumprimento rigoroso dos deveres. Essa dimensão ética do saber estar, idêntica nas intenções e finalidades, deve assumir a especificidade dos diferentes contextos e assinalar a diversidade das dinâmicas nas diversas comunidades educativas. As escolas podem representar, hoje, espaços privilegiados, portos de abrigo para a reconstrução de personalidades desorientadas, pelo tempo que mantêm os cidadãos no seu seio, pela continuidade de projetos que o sistema permite, pelo pessoal especializado de que podem vir a ser dotadas.

A escola deve, por isso, apostar numa cultura que favoreça o acolhimento, a comunicação, a cooperação aberta entre alunos, docentes e outros atores onde ninguém se sinta ilha mas envolvido num projeto coletivo que privilegie o diálogo, o entendimento e a negociação procurando consensos à volta de valores e normas que assegurem o fundamental. Uma verdadeira comunidade de cidadãos que também é e será uma comunidade de aprendizes.

Sousa, O. C. de, *Do colo à construção da Cidadania: 2008*

INTRODUÇÃO

A análise do funcionamento das organizações, seja qual for a sua natureza, obriga a uma abordagem bastante complexa, onde é necessário ter em consideração inúmeros fatores. Esses fatores podem ser enquadrados nos mais diversos ramos, desde a sociologia ou psicossociologia das organizações, às ciências do comportamento humano. A interpretação da escola como uma organização encontrou, durante o último século, diversas imagens que tendem a estar associadas às diferentes configurações definidas por teóricos das organizações. Uma das preocupações que marca a atualidade prende-se com a organização e a Gestão das Escolas, dos Agrupamentos de Escolas, ou Megagrupamentos de Escolas.

Mais do que dar resposta à necessidade de encontrar um modelo organizacional que melhore o funcionamento das organizações educativas, é importante refletir sobre como estão a ser operadas as mudanças em todo o sistema educativo e de que forma os modelos organizacionais das escolas se estão a adaptar a essa nova realidade.

Em Abril de 2008, é publicado o DL nº 75/2008 referente ao novo Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da Educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, o qual veio substituir o DL 115-A/1998.

Enquanto profissionais de educação, inseridos numa dada cultura organizacional, interessa-nos desenvolver pesquisas relacionadas com ideologias ou preocupações da organização, mas também relacionadas com preocupações decorrentes da prática profissional.

Este trabalho pretende, com base no Capítulo III do DL nº 75/2008: Regime de Administração e Gestão, Secção I (Órgãos), subsecções I (CG) e II (Diretor), dar enfoque a um destes órgãos: o CG. Analisar o grau de autonomia, as suas competências e responsabilidades, que necessidades sente para o exercício pleno, das competências que lhe estão fixadas por lei, clarificar esse novo tipo de regulação. O CG não se dissocia do outro órgão de administração e gestão – o Diretor, assim pretende-se analisar, onde começa e onde termina a autonomia dos dois órgãos, a forma como se inter-relacionam, bem como a relação de poderes entre eles, o que será realizado após a conceptualização do poder e de conceitos que gravitam á sua volta. Verificar se existem conflitos internos a desenvolver-se nos Agrupamentos, decorrentes de não estarem devidamente clarificadas as charneiras de intervenção de cada órgão. É de prever a existência de choques de posições, de acordo com o poder decisório que efetivamente cada órgão tiver, o que será um aspeto a confirmar, ou o sobrelevar de um órgão sobre o outro.

A análise de poderes do CG e do Diretor far-se-á, numa primeira fase, pela análise dos normativos que regulamentam estes órgãos e, numa segunda fase, ao nível da sua implementação no caso concreto das Escolas e Agrupamentos de Escolas de uma área geográfica definida do interior do país, abrangendo três Concelhos, recorrendo à experiência e percepções dos diferentes atores educativos.

Pretende-se com a investigação empírica, solidificar a investigação teórico conceptual realizada, pois cada escola está integrada numa comunidade educativa diferente que a transforma numa instituição com características próprias e distintas de qualquer outra, advindas da diversidade dos elementos que a integram, apesar de todas se regerem pelos mesmos normativos. A sua implementação em cada escola surge com características diferentes de umas para outras, porque os atores são diferentes, têm formações diferentes, leem os normativos à luz do seu quadro de valores e da sua formação. Assim, a análise teórico-conceptual que vamos realizar é eventualmente aplicável a qualquer uma das escolas públicas portuguesas, mas a investigação empírica concretiza toda essa informação numa determinada área geográfica, com características próprias.

Pensamos que os possíveis contributos irão trazer subsídios importantes para a abordagem dos órgãos decisórios das escolas e contribuir para a melhoria do seu funcionamento e em consequência da qualidade dos serviços prestados pelos Agrupamentos.

Ponderar sobre esta realidade conduziu-nos à questão central que orienta esta pesquisa. Pretendemos, assim, conhecer até que ponto o CG dos Agrupamentos exercem em pleno as suas competências.

Pretendemos que, ao longo da nossa trajetória reflexiva e investigativa, o desenho de investigação adotado seja relativamente flexível e os diferentes passos que nos propomos a percorrer se interpenetrem, pois consoante são recolhidos os dados, novas pistas são levantadas e novas estratégias podem ser definidas.

Deste modo, este projeto pretende ser, ao mesmo tempo, uma reflexão sobre o percurso de análise e reflexão da própria prática, “relendo-a”, retirando daí elações que possam projetar-se na ação futura e fornecendo subsídios para aperfeiçoar o funcionamento deste órgão estratégico das escolas, dos Agrupamentos – o CG.

Embora tenham decorrido apenas três anos após a implementação deste modelo, parecem-nos já ser possível fazer a análise do funcionamento destes órgãos e verificar se se realiza a consecução dos propósitos do legislador ao construir este modelo de organização e gestão escolar.

Como diria Torres (2004) ao referir-se à organização Escola, sobre esta existem “dois níveis de análise: o nível normativo externamente produzido e o nível das práticas organizacionalmente atualizadas”, pelo que o trabalho é constituído por partes que, embora distintas, vamos procurar articular. Numa primeira parte vamos contemplar o enquadramento histórico legal que levou ao surgimento do atual modelo de autonomia, administração e gestão das escolas e o enquadramento teórico conceptual, onde iremos estudar os poderes na organização escolar e as novas formas de regulação. Na segunda parte do trabalho, vamos realizar um estudo ao nível das escolas secundárias com 3º ciclo e Agrupamentos de Escolas, de concelhos do interior Centro, junto à Raia. Recolheremos dados recorrendo a questionário que nos permitirão testar com fiabilidade as hipóteses formuladas e procurar apontar respostas para o problema que estamos a investigar. Recorreremos ainda a entrevistas aos atuais Diretores dessas mesmas escolas, para dessa forma contrapormos os pontos de vista dos dois órgãos.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I

A ORGANIZAÇÃO ESCOLA, ENTRE A REGULAÇÃO TRANSNACIONAL, NACIONAL E LOCAL

1- ATORES INTERNOS

A escola não mudará contra a vontade dos seus atores, ou então só o fará superficialmente. Um ministro pode mudar os textos por decreto, mas não os procedimentos. A política de inovação não pode, por isso, ser concebida por alguns contra todos os outros (Perrenoud, 2005).

As pessoas constituem o elemento básico do sucesso de uma organização. Estas para crescerem ou se manterem necessitam de diversos recursos, um orçamento, incremento da tecnologia, atividades de apoio e de pessoas que assegurem que os diferentes recursos sejam utilizados com eficiência e eficácia. Ora chamados de funcionários, de pessoal, de recursos humanos, de colaboradores, passam grande parte da sua vida a trabalhar nas organizações e dependem delas para atingirem os seus objetivos, assim como as organizações dependem das pessoas para funcionar e alcançar o sucesso. Citando Bilhim (2008: 414) “As pessoas que integram as organizações apetrechadas com as suas qualificações e competências estratégicas passaram a ser o ativo crucial das organizações”, ou ainda Bilhim (2001: 15), “Atualmente, os recursos humanos constituem o recursos estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e ao potencial que representam (...)”.

Encara-se então as pessoas como recursos ou como parceiros? Nos Agrupamentos de Escolas, elas são por um lado recursos, pois têm de ser geridos, o que envolve: planejar, organizar e gerir; mas por outro lado são parceiros, pois aportam conhecimento, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante: inteligência. Agrupam-se em GT, possuem metas negociadas e algumas partilhadas, preocupam-se com os resultados, com o atendimento e satisfação do cliente (neste caso, os alunos e seus EE), enfatiza-se as questões de ética, de responsabilidade e o conhecimento.

O Agrupamento define com rigor, as necessidades de formação do PD e Não Docente. Estabelece-se uma base racional para a construção de planos de desenvolvimento individual. Avalia-se o impacto das novas tecnologias, incluindo o Plano Tecnológico da Educação, na qualidade, eficácia, eficiência, dos serviços prestados pelo PD e PND.

Estima-se o impacto da introdução de formas diferentes de organização do trabalho no Agrupamento a polivalência, a rotatividade e o trabalho em equipa.

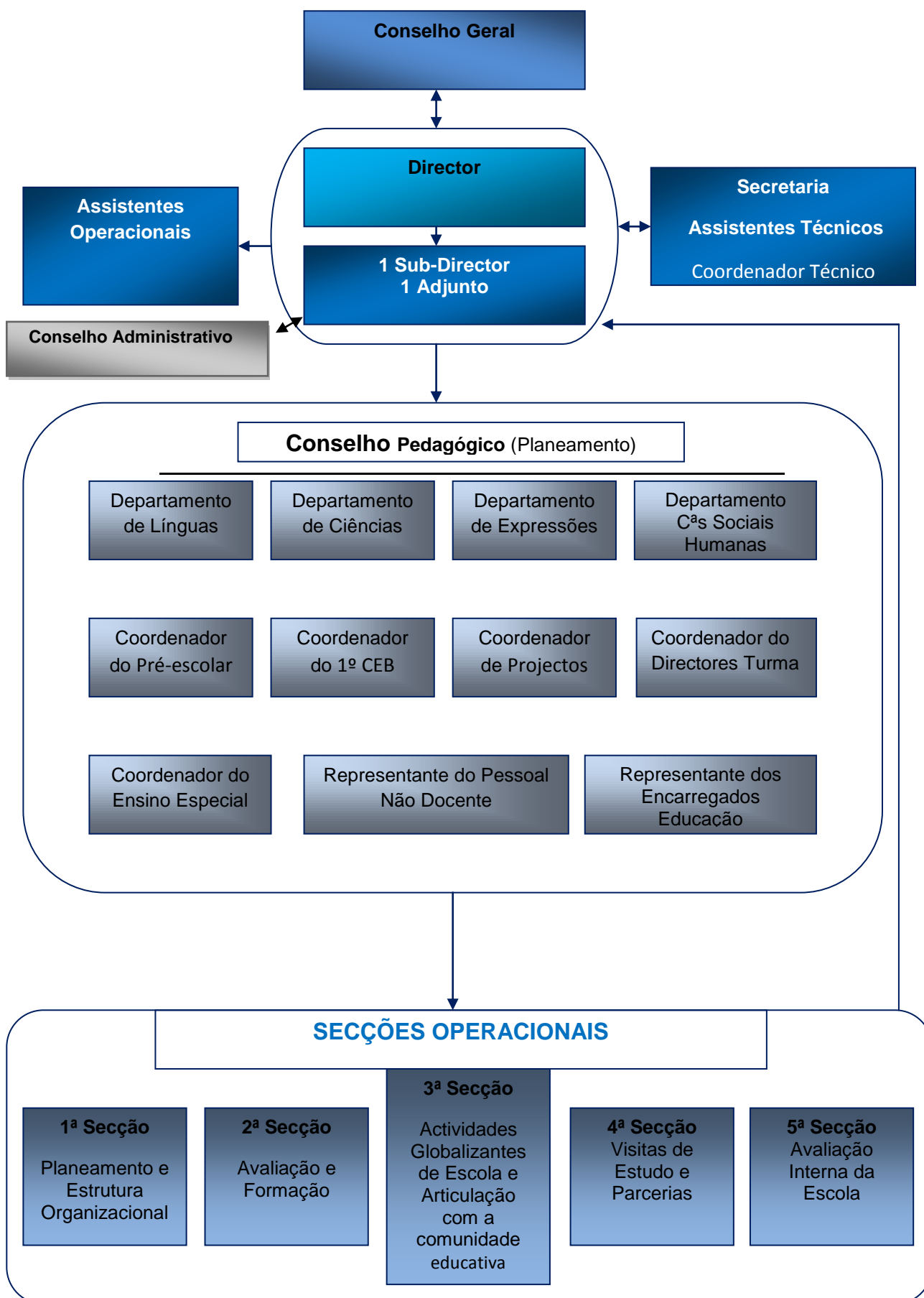
Todos os atores internos, se inter-relacionam entre si, numa tentativa de passarem uma imagem positiva e de sucesso dos Agrupamentos, sendo transmissores do sucesso do público-alvo (os alunos) e também do sucesso do seu trabalho. Não esqueçamos, no entanto que os Diretores dos estabelecimentos de ensino, como outros gestores de serviços públicos e referindo Carvalho (2001:

175-176) possuem uma ação limitada no que respeita a gestão das pessoas: obriga a uma uniformização, também o enquadramento legal, limita a sua ação.

Quem são estes atores?

Iremos apresentar um organograma dos órgãos, estruturas e de certa forma as formalidades de um Agrupamento, já que o modelo, embora não igual, se assemelha em todas as escolas e agrupamentos.

Figura 1 – Organograma dos Órgãos e Estruturas de um Agrupamento/Escola



2 - EXERCÍCIO DO PODER

O EXERCÍCIO DO PODER NAS ESCOLAS

2.1 - Exercício Interno do Poder e capacidade de influência

Não poderemos falar de poder sem falar de autoridade. Autoridade e poder são conceitos, que embora distintos, são indissociáveis. Enquanto a autoridade esteve sempre relacionada com o cargo desempenhado pela pessoa, a vertente principal do poder correspondia às características pessoais e profissionais da pessoa que o exercia.

Bilhim (2000) considera o poder como a “capacidade efetiva de um indivíduo influenciar o comportamento do outro. (independentemente da sua posição hierárquica). Este distingue-se de autoridade, sendo esta uma espécie de poder que advém de um ator social ter sido nomeado/eleito/escolhido por quem de direito para o exercício de uma dada função”.

O poder nas organizações tem como bases:

- ✓ Dependência (aptidões, atração/carisma/personalidade, localização da pessoa na organização e coligações);
- ✓ Aceitação da autoridade legal.

Refere o autor citando French e Raven, que são cinco as bases do poder:

- ✓ Poder da recompensa (o poder é reconhecido devido à capacidade que o superior tem de recompensar ou não);
- ✓ Poder coercivo (capacidade de castigar);
- ✓ Poder legítimo (o poder é reconhecido pela tradição – valores instituídos);
- ✓ Poder de referência (o poder é reconhecido com base na empatia/ identificação/ atracção pelo superior);
- ✓ Poder de perito (o poder é reconhecido com base nos conhecimentos/ informação/ experiência do superior).

Depois de adquirido o poder, este deve ser mantido através das seguintes táticas: criar redes/coligações e alargar a competência e legitimidade (tomada de decisões). No entanto, estas táticas podem levar ao aparecimento de conflito dentro da organização; daí que seja necessário estimular a colaboração/cooperação através das seguintes estratégias:

- ✓ Criar instrumentos de integração;
- ✓ Usar o confronto e a negociação;
- ✓ Agendar a consulta inter-grupos;
- ✓ Estabelecer metas altas, mas possíveis;
- ✓ Proceder à rotatividade dos membros.

As tipologias referenciadas enfatizam o conhecimento, a recompensa/punição, as características pessoais e o domínio das situações/informações que envolvem a organização. Parece óbvio que um indivíduo que tenha um poder assente nas diferentes bases de poder não tem garantia de eficácia da sua influência sobre outros, porém, terá maior probabilidade de isso acontecer do que outra pessoa que tenha um poder assente em menores bases. Todavia, a pessoa que exerce influência, ao

conhecer as pessoas que vai influenciar, pode gerir as suas capacidades de poder, consoante o sujeito a influenciar e a situação que envolve essa relação.

O poder reconhecido à escola pela administração educativa é o de tomar decisões nos domínios estratégicos, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu PE e em função das competências e dos meios que lhe estão consagrados.

O “Poder” é a capacidade que alguém tem de condicionar/modificar o comportamento dos outros, impondo com sofisma a sua vontade sobre a dos outros, mesmo que de início resistam de alguma forma. Esse poder é detido por quem consegue criar mais sinergias, ser mais persuasivo dentro da Organização/Agrupamento a que pertence, estranhamente, aparentemente, esse poder pode ser detido por qualquer ator.

Assim, nos Agrupamentos, assistimos a grupos que se relacionam num todo, como elementos da mesma Instituição Escolar, mas que depois se subdividem em departamentos, se relacionam em Conselhos de Turma, em Secções e GT estabelecendo relações hierarquizadas.

Se pensarmos que os grupos de trabalho são uma parte vital de qualquer organização como refere Bilhim (2008: 381), resta-nos saber se o CG se vê como um grupo no seu todo, ou se se percebe em grupos, no seu seio. Quando se refere ao desenvolvimento dos grupos, Bilhim (2008: 384) considera a existência de cinco fases sequenciais, das quais veremos apenas as primeiras quatro:

A primeira fase, caracterizada pela incerteza acerca dos propósitos do grupo, da estrutura e da liderança, ultrapassam este estágio quando começam a ver-se como membros efetivos do grupo. Uma segunda fase caracterizada pelo conflito profundo entre os membros, período que só termina quando a autoridade se encontra claramente clarificada e é aceite. O terceiro estágio caracteriza-se pela relação próxima e coesa entre os membros e pela existência de um forte sentido de identidade e camaradagem no grupo e termina quando a estrutura está consolidada e está assimilado um conjunto de expectativas sobre o que deve ser o correto comportamento dos membros do grupo. O quarto estágio corresponde ao completo funcionamento do grupo, o objetivo do grupo nesta fase está voltada para fora, para o alcance dos objetivos.

Seguindo estas fases de desenvolvimento e as características de cada uma delas, cabe-nos refletir se podemos encarar o CG como um grupo, ou em que fase o consideraríamos e as implicações que isso possa ter no seu desempenho.

As relações entre todos estes “atores” são por vezes conturbadas, próprio de quem vive e sente o que faz. Surgem-nos então grupos de influência, que se vão alternando de acordo com as conjunturas. Quem detém então o poder, nos Agrupamentos de Escolas/Escolas?

Com o “tempo”, os relacionamentos socializam-se, as tais sinergias de poder, que envolvem grupos que tentam influenciar-se uns aos outros, passando então o poder, para a pessoa ou grupo que melhor se movimenta nas esferas do “diz que disse”.

Formalmente o poder e a autoridade estão na mão do Diretor e do CG. No entanto fica bem claro, em determinadas situações, que o poder informal pode estar num dos Assistentes Operacionais (“ator” interno) ou no Pároco da Vila (um interior, interiorizado).

Maria Norberta Falcão (2003) dizia o seguinte referindo-se ao anterior modelo de Administração e Gestão, DL 115-A/1998, na altura em vigor há já cinco anos:

O órgão de gestão continua a ser o órgão com maior visibilidade e poderes na organização escolar, chegando a ser o novo órgão de direção das escolas (AE/agrupamento) conotado pelos próprios atores como a “rainha de Inglaterra” (Falcão, 2000) ou como “tigre de papel” ou a “caixa de ressonância” (Barroso, 2001) e sem qualquer visibilidade na definição das políticas da escola/agrupamento. Muitas vezes, os próprios docentes não reconhecem as competências e as atribuições deste órgão,

Quando nos referimos ao modelo atual e ao poder do Diretor e do CG, pensamos na aplicabilidade destas palavras, relativamente ao órgão com maior visibilidade e poderes nas escolas, Estudos anteriores demonstram que, à exceção dos docentes, a participação dos atores não professores é praticamente presencial, permanecendo a maior parte das vezes ao nível da “pseudo participação” (Pateman, 1970). De facto, a maioria das escolas/agrupamentos não se percebem, pelo menos ao nível do consciente, como uma “federação de interesses” (Barroso, 2001). Estarão estas citações desatualizadas? O poder profissional, detido pelos grupos, no caso das escolas pelos docentes e pelo Diretor, tem influência sobre os restantes grupos, que têm assento no CG, Bilhim (2008: 455), alude ao facto de “o aspeto mais conhecido da profissionalização é a sua pretensão pelo controlo legítimo (...)”

2.2 - Exercício do poder com efeitos externos

Neste parâmetro vamos cingir-nos novamente aos dois órgãos: CG e Diretor.

O CG detém agora um poder que a anterior AE não possuía: por um lado a própria composição do CG, que retira ao PD e PND, a maioria neste órgão, por outro o facto de ter a competência de eleger, depor e reconduzir o Diretor. Mas será que estes dois aspetos equilibram os poderes dentro dos Agrupamentos, funcionarão como um contrapeso face á figura do Diretor?

Podemos considerar que existe alguma ambiguidade nos seus poderes, pois se por um lado é um órgão que define as linhas orientadoras, por outro não elabora o PE, limitando-se a aprová-lo e acompanhar e avaliar a sua execução (alínea c) e d) do ponto 1 do Artigo 13º do D.L.nº75/08).

Além desta pseudo-competência de concordar e acompanhar o PE, o CG limita-se a aprovar documentos feitos pelo Diretor ou CP e a emitir alguns pareceres que, de forma alguma, vão permitir adequar a escola à comunidade em que se insere. Assim, aprova o PE, o RI, o PAA e o relatório final da sua execução, as propostas de contratos de Autonomia e o relatório de contas de gerência (alínea c), e), f), h), j) do ponto 1 do Artigo 13º do D.L. nº 75/08).

Verifica a conformidade entre o PAA, com o PE. Pronuncia-se sobre os critérios de organização de horários (alínea m) do ponto 1 do Artigo 13º do D.L. nº 75/08).

Aprecia os relatórios periódicos de execução do PAA , aprecia os resultados do processo de auto-avaliação (alínea g), l) do ponto 1 do Artigo 13º do D.L. nº 75/08).

Acompanha a ação dos demais órgãos de administração (alínea n) do ponto 1 do Artigo 13º do D.L.nº75/08), funcionando como órgão regulador da ação do Diretor, do CA e do CP.

Além das competências referidas, define as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento, do planeamento e execução pelo Diretor das atividades no domínio da Ação Social

Escolar e os critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas (alínea i), q) p) do ponto 1 do Artigo 13º do D.L. nº 75/08).

Deve promover ainda e incentivar o relacionamento com a comunidade educativa (alínea o) do ponto 1 do Artigo 13º do D.L. nº 75/08), onde poderá desenvolver ações importantes por ter representantes dos diferentes sectores. No entanto, não interfere no que diz respeito à cooperação da escola com outras associações, instituições e coletividades, apenas na definição dos critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas, como já referido (alínea p) do ponto 1 do Artigo 13º do D.L. nº 75/08).

Também é referido no Artigo 13º, ponto 3, que o CG, no desempenho das suas competências, pode requerer aos restantes órgãos “as informações necessárias para realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação do funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e de lhes dirigir recomendações com vista ao desenvolvimento do PE e ao cumprimento do PAA, no âmbito da sua função reguladora. Contudo, como as reuniões são pouco frequentes – Artigo 17º, ponto 1: “O CG reúne ordinariamente uma vez por trimestre (...)”, este órgão define as linhas orientadoras para a escola e faz balanços finais, mas no que concerne ao acompanhamento ele é praticamente inexistente com esta periodicidade, e essencialmente feito pelos atores internos que estão permanentemente na escola e em quem todos os sectores reconhecem o poder de especialista.

Sendo o PE e o RI os documentos essenciais da escola e os contratos de autonomia a possibilidade de aumentar e efetivar a autonomia da escola, e que permitem criar condições para desenvolver, com o enquadramento do meio, a especificidade da escola, pode-se dizer que o Diretor, cujas competências se encontram definidas no Artigo 20º do D.L. nº 75/08, tem a seu cargo toda a atividade da escola. É ele que representa a escola no exterior, é ele que exerce o poder hierárquico sobre todos os elementos da comunidade escolar, incluindo os elementos docentes, não docentes e alunos que estão no CG, sendo natural que estes atores lhe reconhecem mais poder, que ao CG sendo, por isso, mais valorizado na estrutura organizacional da escola.

É o Diretor que tem o domínio de toda a informação (quer interna quer externa), tendo, por isso, mais poder cognitivo e por conseguinte poder de decisão. Está também na dependência direta dos serviços nacionais e regionais do ME, a quem tem que prestar contas, em prol do cumprimento dos normativos e das diretrizes destes serviços, para além da prestação de contas ao CG.

Apesar destes atores cada vez mais presentes nas escolas, realçamos o papel do Diretor, que continua a ser central e de moderador de todos esses atores, diz Ribeiro (2007), referindo Barroso:

Num contexto em que é o Estado a principal fonte de emissão de sinais ambíguos e, portanto, o primeiro agente do carácter conflitual e contraditório dos papéis a desempenhar pelo presidente da escola, são múltiplos os dilemas que ele tem que enfrentar, entre outros, ser agente da conformidade e da mudança; da racionalidade administrativa e da racionalidade pedagógica; ser chefe executivo e líder pedagógico; administrador local em representação do Estado e líder profissional; garantir o cumprimento da lei e a execução rigorosa das políticas públicas e ser mediador dos interesses locais que as contextualizam e transformam.

3 – SINERGIAS DE REDE

Quando falamos em “sinergias de rede” em educação, falamos da capacidade que o Agrupamento poderá ter ou não, para envolver parceiros/empresas/associações com responsabilidade no meio em que se insere o Agrupamento, a cooperar com o mesmo, para que este possa desenvolver Projetos subsidiados ou participados por esses parceiros, em proveito dos alunos e da própria comunidade.

Caminhamos para uma Escola aberta ao exterior, que tem como parceiros os grupos interessados em aportar a sua experiência para esse mesmo espaço, de forma a envolver os próprios alunos nas suas filosofias de grupos económicos e possíveis empregadores num futuro próximo, assim como as parcerias com as Associações que poderão formar consciências mais assertivas no público-alvo dos Agrupamentos. A alínea o) do ponto 1 do Artigo 13º do D.L. nº 75/08, menciona a promoção e o incentivo ao relacionamento com a comunidade educativa.

Ninguém subsiste sozinho, sem parcerias, sem conseguir captar o melhor das empresas/associações/ entidades, que se situam no mesmo espaço físico do Agrupamento. Importa conhecer o meio sócio-económico, em que se insere o Agrupamento, a posição geográfica, as várias associações culturais e recreativas existentes nas freguesias que constituem o Agrupamento, de quem dependem em termos de apoio financeiro (muitas vezes, das Autarquias locais).

Estabelecem-se nos Agrupamentos protocolos/parcerias, de âmbito nacional, regional e local com várias entidades, reportarmos alguns exemplos, entre muitos outros que se poderiam apontar:

- ✓ Protocolo de Cooperação no âmbito do Programa FITNESS GRAM (DGIDC+GCDE+Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa);
- ✓ Protocolo com as Câmaras Municipais no âmbito das Actividades de Enriquecimento Curricular;
- ✓ Protocolo com a Escola Superior de Educação de Castelo Branco no âmbito da promoção de estágio a alunos do Curso de professores;
- ✓ Protocolos com empresas no âmbito da promoção de estágios em contexto de Trabalho aos alunos dos Cursos de Educação e Formação das várias áreas;
- ✓ Parceria Rede de Escolas de Excelência entre a Câmara Municipal de Castelo Branco+CESNOVA+Agrupamentos do Concelho;

Realizam-se várias atividades marcantes, (para além das tradicionais atividades de Natal e Carnaval), que implicam o envolvimento da Comunidade Educativa. Os Agrupamentos procuram e incentivam todas as iniciativas, que de acordo com o seu PE, consideram uma mais-valia para o sucesso dos alunos, que é também o sucesso da instituição. O CG, aprova o PAA, habitualmente como documento elaborado por especialistas, a contestação é inexistente, bem como o relatório de execução desse plano. A verificação da consecução das diretrizes vindas do CG, não se verifica, o órgão estratégico, não as emanou.

4 - O MODELO BUROCRÁTICO E A ORGANIZAÇÃO, ESCOLA

Sendo a educação um serviço social, prestado à comunidade, sob a alçada do Estado, mais concretamente do ME, iremos ver como o modelo burocrático se encontra enraizado no funcionamento da organização escola.

O modelo burocrático pressupõe uma escola, serviço local do Estado, sem autonomia e dirigida pelos serviços centrais, uma escola em que o interesse público é representado pela administração central e exercido pelas normas, diretivas e instruções que regulamentam a vida pedagógica, administrativa e financeira da escola.

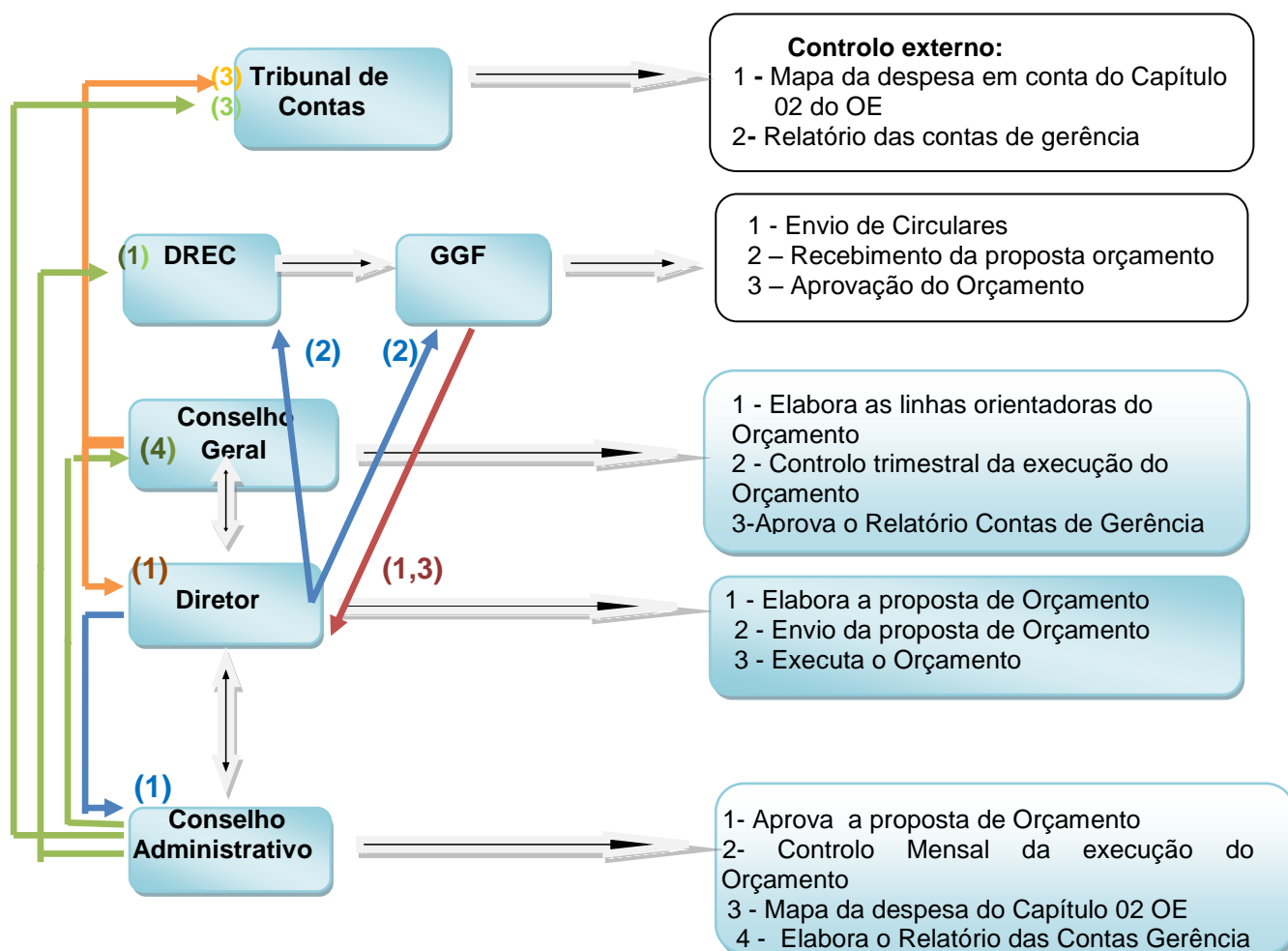
Segundo Formosinho (1986: 67), o “espírito que informava a gestão democrática das escolas preparatórias e secundárias foi reduzido a gestão corrente e a uma prática de maior rigidez ou maior tolerância na implementação das normas burocráticas centrais”, tendo sido a gestão democrática “tornada compatível com o reforço da gestão burocrática centralizada da educação, sem protestos significativos dos professores e sem práticas alternativas que a inviabilizassem”.

A escola é uma organização complexa. Destinada a responder às exigências da sociedade e a preparar a força de trabalho por ela requerida. Tem sido levada a organizar-se nos moldes das empresas produtivas. Funciona a partir dos papéis atribuídos aos alunos, aos professores, restantes funcionários da instituição, associações de Pais e EE. A burocracia materializa-se nos exercícios rotineiros, nas normas disciplinares, no sistema de avaliação, na hierarquia dos cargos.

O processo de burocratização alcança a escola como um todo, atinge a parte administrativa, a pedagógica e da sua relação com o sistema social. O aparecimento de funções no seu interior, assemelha-se às funções criadas nas empresas. A administração burocrática, que supõem a separação entre concepção e ação, são transportados para a escola, dá origem às funções especializadas e retira ao professor autonomia no processo de ensino que realiza em sala de aula. É submetido a um minucioso sistema de planeamento, coordenação e controlo, através dos currículos e programas e na realização dos exames (mecanismo e instrumento de controlo). Na sua elaboração não foram consideradas as necessidades e interesses concretos, em nome de uma relação de meios e fins definida e organizada de modo impessoal.

Por forma a demonstrar como o modelo burocrático se encontra bem enraizada na organização escola, apresentamos um organograma do Processo Orçamental num Agrupamento de Escolas.

Figura 2 – Organograma do Processo Orçamental do Agrupamento¹



Garrido (1995) considera que a educação se tornou uma imensa burocracia, a maior burocracia existente em cada país e que não se pode esperar um aperfeiçoamento dos sistemas se não se combater eficazmente essa burocratização e tecnocratização que ainda hoje continuam a inundar as nossas escolas.

Ligado a isto encontra-se o ordenamento meritocrático dos sistemas escolares. A educação perde a espontaneidade, a liberdade e a criatividade que deveria ter.

Neste caso estamos perante uma regulação institucional, normativa ou de controlo. O eixo parece continuar a estar nos procedimentos, mais que nos resultados. Encontramos bem visíveis as normas e os regulamentos, o carácter formal das comunicações, a hierarquia da autoridade, as rotinas e procedimentos standardizados em manuais de procedimentos, a previsibilidade do funcionamento, que caracterizam o modelo burocrático de organização, neste caso da organização escola. O caminho para a implementação de um sistema educativo mais autónomo e menos

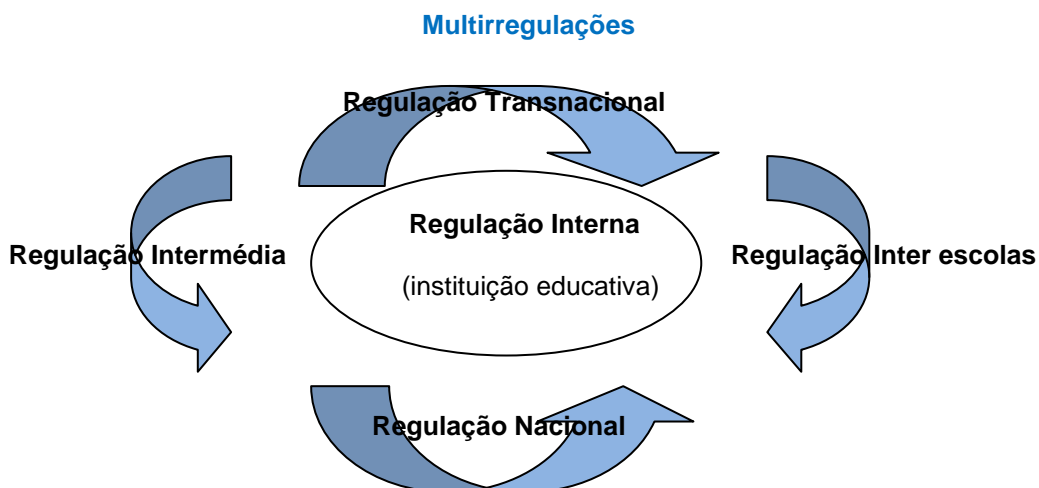
¹ Elaborado com base nas competências do Conselho Geral, Director e Conselho Administrativo, em matéria Orçamental, previstas no Decreto-lei nº 75/2008. Foram considerados os procedimentos e calendarização apontadas em Circular pelo Gabinete de Gestão Financeira e procedimentos internos, em conformidade com a legislação em vigor nos Serviços Administrativos de um dos Agrupamentos.

burocrático ainda vai encontrando alguns obstáculos (quer sejam de cariz político, cultural, ou instrumental), que resistem e persistem. Se por um lado a tutela, decreta autonomia, parece não confiar na participação, nem acreditar nela, refutando o que decreta no momento seguinte, gerando instabilidade, ambiguidades e dessa forma desresponsabilizando os atores.

5 - A REGULAÇÃO EDUCACIONAL

Vivemos, no âmbito da regulação das políticas educativas, uma época de regulação cruzada ou Multirregulação do Sistema Educativo, onde se cruzam os papéis das instâncias e dos indivíduos, Barroso, J. exibiu numa conferência Nacional da IGE, em 2007 o seguinte quadro:

Quadro 1 - Multirregulações (Barroso, J., 2004)



Diz ainda Barroso (2006) que cada contexto de ação (transnacional, nacional, local) é fonte e palco de regulação institucional e situacional.

Abordaremos alguns destes tipos de Regulação seguidamente, muito embora este estudo tenha maior incidência sobre a Regulação Interna, local, a ser feita pelo Conselho Geral.

A regulação é um processo múltiplo, plural, inacabado, que é permanentemente alimentado por iniciativas, conflitos e negociações entre atores sociais, situados a diferentes níveis, desde o transnacional ao local. Em todos estes níveis, existem atores e dinâmicas de construção permanente de "regras do jogo" (Reynaud, 2004), citado por Azevedo (2008).

5.1 – A Regulação Transnacional

Baseemo-nos na definição de regulação transnacional, apresentada por Barroso na Conferência referida anteriormente:

Normas, discursos e instrumentos que são produzidos e circulam nos fóruns de decisão e consulta internacionais, no domínio da educação, e que são tomados, pelos políticos, funcionários ou especialistas nacionais como “obrigações” ou “legitimação” para adotarem ou proporem decisões ao nível do funcionamento do sistema educativo.

O sistema educativo (por intermédio das escolas) tem a obrigação de oferecer projetos institucionais diversificados, de acordo com os interesses da sua população escolar, e de prestar contas à sociedade através da informação dos resultados, do impacto desses projetos na vida da escola e no sucesso educativo.

Organismos de regulação internacional, como é o caso da OCDE, PISA produzem relatórios para o governo português e para um conjunto de países. A recolha de indicadores nacionais de ensino assume uma particular relevância, os efeitos indiretos que estes grandes projetos estatísticos internacionais exercem. Têm impacto nas políticas educativas e nas populações, por influência dos média. Estão intimamente ligados os resultados, com as relações entre as organizações internacionais e a formulação das políticas educativas nacionais.²

5.2 - A Educação e a Regulação do Estado

Refere-se à Regulação nacional, estatal, de controlo exercido sobretudo pelo Estado e pela sua administração educacional.

O paradigma da regulação de controlo, que tem sido predominante, ao desencadear ações de coordenação, inovação, avaliação, assenta, entre nós, em ações e ajustamentos predominantemente burocráticos e administrativos, segundo refere Barroso (2006).

Contrapondo-se às práticas tradicionais de controlo burocrático, pelas normas e regulamentos que foram (e são ainda) apanágio da intervenção estatal, surgem as propostas de “modernização” como apresentado por Barroso (2005a)³ a “regulação” (mais flexível na definição dos processos e rígida na avaliação da eficiência e eficácia dos resultados) seria o oposto da

² Sobre Regulação transnacional, António Teodoro, através da obra *Educação, Globalização e Neoliberalismo. Os novos modos de regulação transnacional das políticas de educação*, convida-nos a uma reflexão sobre a educação, tema central dos debates políticos quer a nível nacional, quer internacional. No quinto capítulo o autor discute a influência da escolha dos indicadores dos projectos estatísticos internacionais na marcação da agenda global de educação acrescentando o grande impacto que essa escolha tem não só nas políticas de educação dos países centrais como também nos países situados na semiperiferia.

³ Barroso (2005). O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas in *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 26, nº 92- citação retirada das conclusões de um estudo sobre as tendências evolutivas das políticas educativas no Canadá, Estados Unidos, França e Reino Unido (Lessard, Brassard & Lusignan, 2002: 35).

"regulamentação" (centrada na definição e controlo *a priori* dos procedimentos e relativamente indiferente às questões da qualidade e eficácia dos resultados).

A regulação resulta do facto de que as regras não podem prever tudo e por isso devem ser interpretadas, postas em causa (numa adaptação perpétua em função das situações e dos objetivos).

A regulação social espontânea, de que falaremos a seguir, faz parte de um jogo de interação informal e natural da sociedade e, portanto, fora do domínio da acção do poder, Barroso (2005), referindo os trabalhos de Reynaud (1997 e 2003), diz que identificam três dimensões complementares do processo de regulação dos sistemas sociais:

- A regulação institucional, normativa e de controlo - definida como "o conjunto de ações decididas e executadas por uma instância (governo, hierarquia de uma organização);
- A regulação situacional, ativa e autónoma - num sistema social complexo (como é o sistema educativo) existe uma pluralidade de fontes, de finalidades e modalidades de regulação, em função da diversidade dos atores envolvidos, das suas posições, dos seus interesses e estratégias;
- A "regulação conjunta" - significa a interação entre a regulação de controlo e a regulação autónoma, tendo em vista a produção de regras comuns.

Citando Lessard, Brassard e Lusignan, (2002) na mesma obra:

O Estado não se retira da educação. Ele adota um novo papel, o do Estado regulador e avaliador que define as grandes orientações e os alvos a atingir, ao mesmo tempo que monta um sistema de monitorização e de avaliação para saber se os resultados desejados foram, ou não, alcançados. Se, por um lado, ele continua a investir uma parte considerável do seu orçamento em educação, por outro, ele abandona parcialmente a organização e a gestão quotidiana, funções que transfere para os níveis intermediários e locais, em parceria e concorrência com atores privados desejosos de assumirem uma parte significativa do "mercado" educativo.

Na perspetiva de Formosinho e Ferreira (2000: 81), o Estado tem atualizado e legitimado o seu posicionamento no sistema "abandonando a [...] tradicional característica de Estado reformador e assumindo-se como Estado regulador". Contudo, a alteração de posicionamento do Estado tem sido muito ténue, pois, apesar de haver um reforço do papel regulador, ele continua a ter um papel de reformador preponderante, confirmado durante o Ministério de Maria de Lurdes Rodrigues. Barroso (2005b: 72), refere que "o papel do Estado tem oscilado entre um maior ou menor intervencionismo (entre o 'centralizador' e o 'regulador'), com as implicações claras nas estruturas e processos de administração".

No sentido de informar os EE, o ME tem elaborado várias estratégias, desde os rankings, à atribuição de prémios às escolas, dando-lhes prestígio, atribuindo-lhes recursos, estimulando desse modo a competitividade entre elas pela captação de recursos e de prestígio. Uniformiza-se, aplicando as mesmas provas, avaliando da mesma forma; as realidades socioeconómicas, geográficas das escolas, dos alunos, das famílias não são tidas em consideração.

5.3 - Lógica reguladora local – a regulação local na escola

Somos um país de tradição centralizadora e burocrática, com forte intervenção estatal, que tende a sobredeterminar, no planeamento da ação política e da mudança social, a sua intervenção reguladora e hiper-regulamentadora, de certa forma menosprezando a ação dos atores sociais locais (Azevedo, 2007: 4). Vários têm sido os estudos que incidem sobre a questão da autonomia e da participação nas escolas. Todos eles indicaram a existência de alguns problemas, tais como, fraca participação, falta de formação e reduzida capacidade de liderança, ausência de autonomia, burocratização, ausência de prestação de contas e irresponsabilidade (ver Clímaco, 1988 e Lima, 1998).

A regulação local, pode também ser descrita como regulação sociocomunitária, autónoma. Azevedo (2007: 4), refere-a como processo de coordenação da ação dos diferentes atores sociais em cada comunidade local, resultante da interação, conflito e compromisso dos diferentes interesses, racionalidades e estratégias em presença. Quando a regulação estatal é favorecida e se esquece a regulação sociocomunitária, corremos riscos muito sérios de ineficácia e de ineficiência, pois são em boa medida os atores locais e a sua capacidade de mobilização que dinamizam a procura social e local de educação e que podem acompanhar e controlar o desempenho da oferta educacional.

Já analisamos á luz do DL nº75/2008, a constituição e as competências do CG e do Diretor, abordando as áreas de intervenção de cada órgão. Citando Barroso (2005):

Diversos autores (Barroso, 1999, 2003, 2005a, 2005b, 2006; Derouet, 1999; Dutercq, 2002; Dutercq e Lang, 2001; Mangez, 2001; Taylor et al., 1997; van Zanten, 2004, entre outros) têm atribuído grande importância ao papel do presidente do órgão de gestão da escola, na regulação local das políticas públicas de educação e, conseqüentemente, na transformação contextualizada dessas políticas que é operada nas e pelas escolas, através dos seus actores. Esta operação resulta de um equilíbrio de forças entre os diversos detentores de influência a nível da escola, designadamente, governantes, professores, pais, alunos e outros membros da comunidade local e, para a obtenção desse equilíbrio, é essencial a função do presidente, residindo aí o principal desafio da sua liderança.

Muito embora em 2005 o novo modelo de administração e gestão ainda não tivesse sido promulgado, os decretos-lei nº 172/91 (Novo Modelo de Gestão), e posteriormente com o nº115-A/98 (regime de autonomia, administração e gestão das escolas), então em vigor, já previam a intervenção e participação de vários atores nos órgãos da escola. Atualmente, pela alteração da composição do CG e aumento das suas competências, o “equilíbrio de forças entre os diversos detentores de influência a nível de escola”, tornou-se teoricamente, mais evidente. Tempo houve em que eram os atores internos os únicos detentores de influência, agora, por força da lei, teoricamente, tal já não acontece. A regulação a cargo dos EE foi aumentando. As autarquias estão, devido às competências que lhes foram atribuídas pelo ME (DL n.º 144/2008, de 28 de Julho), nos seguintes domínios:

- a) PND das escolas básicas e da educação pré -escolar;
- b) Atividades de enriquecimento curricular no 1.º ciclo do ensino básico;

c) Gestão do parque escolar nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico;

a ter um papel mais ativo e de regulação nas escolas. Acrescente-se a passagem de um elemento, para três, na representatividade da AE, para o CG, com possibilidade inclusivamente de presidir este órgão e podemos refletir no poder que passaram a ter nas escolas, num campo organizacional. Muito embora os representantes autárquicos nem sempre tenham uma presença constante, nas reuniões convocadas. Fernandes (1999: 24) citado por Lindinho (2003: 90) entende que as autarquias têm:

uma dificuldade logística de se fazer representar adequadamente em todas as escolas nos municípios onde existe um elevado número, o que implica que em muitos casos tenham de buscar substitutos alternativos a nível de freguesias ou então assegurar representações meramente simbólicas.

Além disso, considera que “o representante do município está no órgão da escola equiparado a qualquer outro representante [...] [mas] substancialmente ele tem um peso institucional específico não suficientemente acautelado nesta representação” (ibidem).

Os atores internos: PD, PND e alunos, viram os seus papéis alterados por força de normativos: Estatuto do Aluno, Estatuto da Carreira Docente, os Sistemas Nacionais de Avaliação de Desempenho de PD e não Docente, Avaliação Externa, os Currículos Nacionais e a Avaliação dos Alunos, as orientações para elaboração de horários de Turmas e Docentes, Constituição de Turmas. É a presença do Ministério nas Escolas, dirigindo á distância exercendo o seu poder, numa autonomia regulada. Cada Agrupamento em função do seu contexto sócio económico e social e recorrendo aos órgãos de Administração e Gestão, ajustam estes normativos e “defendem-se”.

Nas escolas, é aos atores internos e externos, através dos órgãos que integram que cabe o desenvolvimento de processos de autorregulação e de hetero-regulação, um seguimento rigoroso ou mais flexível dos normativos, de acordo com as especificidades escolares. O funcionamento escola se por um lado depende do sistema político, do estado, e suas diretivas, por outro está na dependência do sistema social em que se insere. Na esteira de Sarmiento, citado por Torres (2004: 156):

É o uso da autonomia, ou melhor, a *autonomia em uso* que permite fundamentar a capacidade das escolas para realizarem a *diferença*, relativamente aos princípios simbólicos presentes no respetivo campo organizacional. Porém, é a *semelhança* aquilo que a investigação dos modos de funcionamento mais detalhadamente tem procurado esclarecer.

De acordo com este raciocínio, os atores escolares nas suas interações quotidianas põem em prática determinados valores e comportamentos que podem ser consideradas o *centro nevrálgico* do processo de construção da cultura organizacional da escola. Nessas condutas comportamentais que quotidianamente se desenrolam nas escolas tanto podemos ver o fluir de normas, significados e representações sociais compartilhadas resultantes de diversificados processos de socialização, ou como diz Torres (2004: 82), citando Pellicani (1986: 95), o fluir da *sociedade* sob a forma de 'cultura interiorizada', como podemos depreender um exercício de *tecelagem* coletiva, um jogo de modelagens e redefinições dos universos simbólicos em constante mutação, por referência ao quadro

institucional da escola. Sendo assim, a cultura organizacional da escola resultaria de um processo interativo e dinâmico estabelecido entre os diferentes atores.

São fundamentais as relações entre as escolas e o seu território educativo, relações estas que desde 1991 têm vindo a ser institucionalizadas, tem-se acentuado o papel dos municípios e o papel de outras instituições, organizações, na educação.

A regulação local não pode ser construída isoladamente, terá de ser concretizada de forma articulada entre os vários serviços da região e integrar um projeto regional, terá de a regulação institucional ser reduzida e haver uma maior descentralização. Descentralizar significa, maior flexibilidade, aproximar as tomadas de decisão da comunidade educativa e diminuir os processos burocráticos.

Faz-se urgente repensar a reorganização local da educação e a reforma da autonomia da escola e da cidade em relação à administração central cujo papel deve evoluir para uma coordenação flexível, reguladora e estimuladora das dinâmicas locais (Fernandes, 2003).

CAPÍTULO II

MODELOS ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR EM PORTUGAL

1- EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

O sistema educativo português sempre se caracterizou por um grande centralismo, sendo a escola uma unidade orgânica desse sistema sem poder deliberativo no que concerne à definição de políticas específicas para a escola. O quadro normativo é extremamente vasto e regula todos os aspetos da vida das escolas. Vamos destacar os documentos legais que se revelaram pertinentes no processo de reforma da administração escolar iniciado em 1986, deixando de lado o período compreendido entre a revolução de Abril de 1974 e 1986. Pensamos que esta análise vai ser importante para percebermos as relações de poder existentes na escola,

Pontos de referência normativos:

- ✓ A Lei da Bases do Sistema Educativo de 1986 onde se definem as linhas gerais das alterações administrativas. Os documentos da CRSE são o primeiro grande esforço ao nível da reflexão para dar sequência a essa reforma.
- ✓ O DL nº 43/89, sobre a autonomia das escolas.
- ✓ O DL n.º172/91.
- ✓ O DL nº115-A/98, sobre o regime de autonomia, administração e gestão das escolas.
- ✓ Várias normas que começam também a definir com mais clareza o papel dos municípios na educação escolar, nomeadamente o DL n.º 144/2008, de 28 de Julho.
- ✓ O DL nº 75/2008, sobre o regime de autonomia, administração e gestão das escolas

Portugal viu-se confrontado na década de 60, com o crescente aumento da população escolar, que não foi acompanhado por uma preparação consistente e sistemática, em termos pedagógicos, “das escolas e dos professores para a heterogeneidade social, cultural e linguística dos público”, como refere Bettencourt (1999), mantendo-se a uniformidade curricular e pedagógica, diz Formosinho (1992: 24), ambos citados por Lindinho (2003:19). Era o interesse uniformizador do Estado, característico do período ditatorial.

Com a ocorrência do 25 de Abril de 1974, as escolas, assumiram, a liderança e o poder nas tomadas de decisão. No período pós-revolucionário, apesar de não existir um único diploma de descentralização, o poder deslocou-se do centro para a periferia, resultante da imposição da periferia e não da iniciativa do poder político, segundo Lima, (1999: 62). Esta deslocação do poder ocorreu sem oposição dos serviços centrais, tendo possibilitado, no entanto, segundo Santos (1984), referido em Lima (1999: 66), que “as estruturas, as práticas e as ideologias administrativas tradicionais” se mantivessem “quase intatas”. Lima (1998: 31) afirma relativamente a este período que “A [...] deslocação [do poder ocorre] [...] de facto por imposição das bases do sistema escolar que se apropriam de poderes de decisão, exercem uma autonomia não concedida, mas antes reclamada e ensaiada na prática, implantam processos de democracia direta”, denominando o autor esta fase como sendo a “primeira edição da gestão democrática” (ibidem). Segundo este mesmo autor (2002:

15) “A primeira edição da gestão democrática, é autogestionária, é uma edição de autonomia, é uma edição de deslocação do poder do Ministério para as Escolas”.

Perante esta deslocação de poder, o Estado não tem senão que corresponder às exigências das escolas, fazendo recurso a legislação. Segundo Gomes (1999: 40),

A 2ª metade da década de 70 está marcada pela promulgação de legislação semelhante à que vigora nos países centrais da Europa, como é o caso da unificação do ensino secundário, e mesmo pela instauração de modelos mais avançados no plano da gestão escolar.

O primeiro passo para reformar o sistema educativo português, teve início em 1986, o Governo propôs-se levar a cabo um processo global de reforma do sistema educativo, iniciando-o com a nomeação da CRSE “da congregação de uma pluralidade de projetos políticos” surge a nova LBSE (Lei nº 46/86, de 14 de Outubro), que, entre muitos outros aspetos, estabelece os parâmetros orientadores da estrutura e funcionamento do sistema educativo, define os princípios a que deve obedecer a sua administração e gestão a nível central, regional autónomo, regional, local e de estabelecimento (nomeadamente os da democraticidade, da participação de todos os implicados no processo educativo e da interligação com a comunidade), determina a adoção de orgânicas e formas de descentralização e de desconcentração dos serviços e cria departamentos regionais de educação com o objetivo de integrar, coordenar e acompanhar a ação educativa (artºs 43º, 44º e 45º).

Para Lima (1998: 41),

o governo integra-se assim no ciclo de reformas educativas despoletadas em muitos países na década de oitenta e apela a princípios muito genéricos muito em voga em certos países da Europa e da América do Norte – descentralização, modernização, valorização dos recursos humanos, qualidade da educação.

Estes conceitos de modernização e de escola de qualidade, acompanham a ideia da valorização do modelo empresarial, que se pretende implementado na escola, para maior eficiência e eficácia. A administração pública, e em particular a educação com os programas de reforma apresentados, passa a ter como referenciais os modelos da iniciativa privada, adotando modelos de gestão racional dirigidos a clientes e consumidores do sistema educativo (ibidem: 123).

Segundo Correia, Stoleroff e Stoer (1993) citados por Lindinho (2003):

Tudo parecia indicar a existência [...] de [um] consenso social em torno do restabelecimento do binómio escola/vida ativa que mais não era do que a subordinação das práticas educativas às chamadas ‘realidades’ do mundo do trabalho.

As reformas implementadas em Portugal proporcionaram neste âmbito, o surgimento de instituições exteriores ao sistema educativo com o IEFP e as escolas profissionais.

Guerra (2002: 10) diz que, “Não se pode participar sem decidir”, o que se constatou no período da realização e apresentação dos trabalhos da CRSE e depois na discussão da LBSE, foi que os mais interessados neste processo, os atores internos, especialmente os professores, a quem tinha sido concedido um papel de agentes privilegiados da reforma, só foram chamados a participar na fase de execução, quando havia já pouco a decidir, esquecendo-se que não existem reformas por

decreto, citando novamente Guerra (2002: 9), "nem sempre a legalidade tem a ver com a realidade". Nóvoa (1992: 83) afirma:

Que os professores, enquanto corpo profissional, têm tido uma participação reduzida na reforma do sistema educativo português; os 'grupos políticos' e os 'experts pedagógicos' têm liderado este movimento acentuando o fosso que separa os atores dos decisores.

Apesar de se pretender que a ação política da escola, segundo Formosinho e Machado (2000: 129), "seja perspectivada [...] a partir de dentro, onde emergem conflitos de interesses, se estabelecem compromissos e se constroem consensos", assumindo a escola como *arena política* o que na realidade acontece e que o *locus* decisional não se encontra na escola, pondo, muitas vezes, em risco o sucesso das reformas pela ausência de adesão dos professores. Além disso, a reforma portuguesa proposta pelo Ministério no que concerne a administração das escolas, também incitou as comunidades locais a participar na eleição do Diretor, na gestão, no financiamento, na decisão dos projetos educativos, na definição/aprovação de um plano estratégico, tornando-a legalmente responsável pelo sucesso ou pelo eventual fracasso desse plano. De facto, pretendia-se que a educação fosse gerida com os mesmos modelos e princípios das organizações que operam no mercado, por ser impossível cortar nos orçamentos pelas altas expectativas criadas, mas também pelos pressupostos modernizadores da reforma (Gomes, 1999: 149-151).

Os trabalhos da Comissão de Reforma do Sistema Educativo (CRSE), os decretos-lei n.º172/91 e n.º115-A/98, segundo Formosinho (2000: 147), conduziram a um amplo debate e reflexão. Verificou-se, no entanto, a nosso ver, uma tendência de transferência de poderes, não para as escolas, que continuaram sem competências que "lhes permita pôr em ação práticas pedagógicas e institucionais ajustadas as necessidades dos alunos e aos interesses das comunidades" (Nóvoa, 1992: 84), mas uma desconcentração de competências para as DRE's.

Lima (cit. Macedo *et alii*, 1995: 18) reforça mais esta posição ao afirmar que a revalorização destes termos visa subtilmente uma "descentralização política e administrativa" mas recorrendo a "instrumentos de regulação localizada".

A administração central proclama a descentralização de poderes e assume-se com funções de apoio e regulação. O discurso adotado vai de encontro aos interesses da comunidade educativa mas as práticas têm ficado muito àquem do legislado, o que tem dificultado que as escolas tenham uma maior autonomia que permita responder eficiente e eficazmente aos problemas da comunidade que serve.

Para Fonseca (cit. Macedo *et alii*, 1995: 29) o processo de reforma não contemplou uma "estratégia global de aplicação da reforma" tendo sido "feitos normativos e definidas alterações" mas sem a preocupação de ver quais as condições que eram necessárias criar para aplicar essas alterações, sendo o insucesso da reforma consequência dessa situação.

Diz Canário (1991: 6), "As reformas impostas 'de cima', produzem mudanças formais, mas, raramente, transformações profundas, duráveis e conformes com as expectativas e os objetivos dos reformadores".

A LBSE tornou-se uma lei fundamental em todo o sistema educativo, especialmente para

despoletar um processo de reforma, assim como a criação da Comissão de Reforma do Sistema Educativo (CRSE), que propiciou a possibilidade de todos participarem nesse processo.

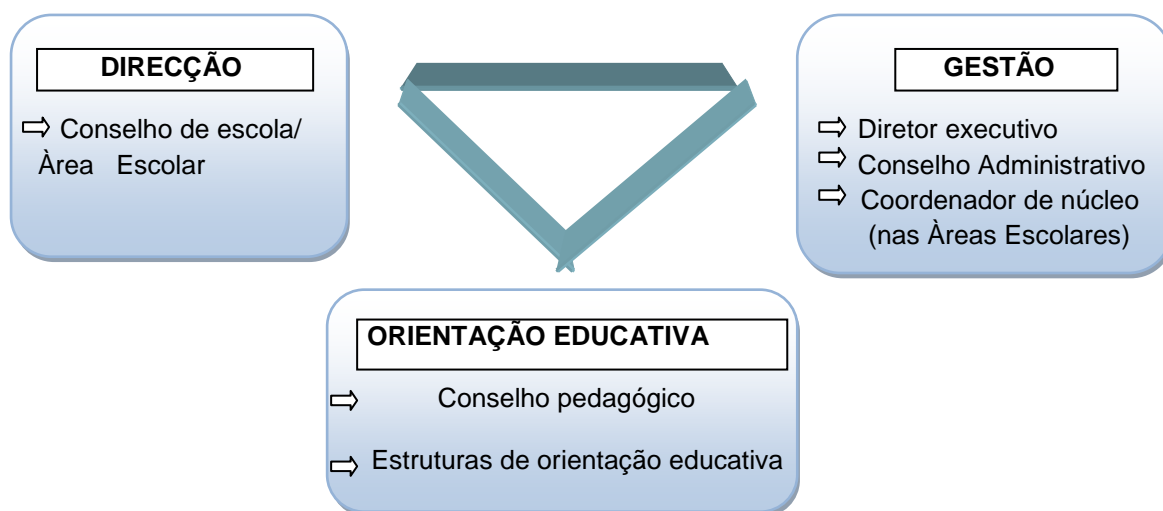
Dessa reflexão foram apresentadas conclusões no âmbito da Administração e Gestão escolares. Os gestores escolares sentiam dificuldades no exercício do seu cargo, que se prendiam com a dependência económica e administrativa das escolas, com a falta de autonomia e de formação, o que provocava a desmotivação dos professores para o exercício desses cargos, conduzindo à ausência de uma liderança forte e de uma visão estratégica para o desenvolvimento da escola.

1.1 – O Decreto Lei nº172/91

Em 10 de Maio, é publicado o DL nº172/91, que integra o denominado “Novo Modelo de Administração e Gestão Escolar”. Foi implementado a título experimental num número limitado de escolas (21 escolas a nível nacional e 3 áreas escolares, tendo-se alargado no ano letivo seguinte a mais 28 escolas e 2 áreas escolares) e coexistiu com o DL 769-A/76. Os grandes princípios deste modelo são os da representatividade, democracia e integração da comunidade. Destacaremos sobretudo os órgãos assembleia de escola e conselho executivo.

O decreto, definia no art.º5 os órgãos de direção, administração e gestão: Conselho de Escola, Diretor Executivo, Conselho Pedagógico, CA, Coordenador de núcleo (nos estabelecimentos agregados em áreas escolares). Nessa conjuntura propõe um órgão de direção, integrando representantes da comunidade, e um órgão de gestão de topo, constituído de entre os professores, e outros de gestão intermédia.

Quadro 2 - Órgãos (D.L. no 172/91 de 10 de Maio)



Esta divisão entre direção e gestão seguia a linha de que a escola deveria ser dirigida pela comunidade (embora 50% dos elementos fossem professores) e gerida por um órgão de natureza técnica (constituído somente por professores) que privilegiasse os critérios pedagógicos na sua

ação.

Esta estrutura organizativa estabelece novas relações de poder dentro das escolas, o CE passa a ser o órgão com mais peso na definição da política da escola. Em termos de competências, é o órgão que define os princípios fundamentais da escola e o principal promotor da integração da escola no meio que a envolve. As competências deste órgão vão assim no sentido da ampla integração comunitária da escola, como se pode ler no artigo 8º, alínea j)

Definir os princípios que orientam as relações da escola com a comunidade, com as instituições e organismos com responsabilidades em matéria educativa e com outras escolas, nacionais ou estrangeiras. (DL n.º 172/91).

O art.º8 estabelece ainda outras competências: a indigitação do DE e a supervisão da orientação educativa do CP através do RI e do PE. O órgão de gestão, por sua vez, deveria seguir as orientações do CE e agir em conformidade. O art.º 17º, ponto 2, alínea a), refere que ao DE compete “Executar e fazer executar as deliberações do conselho de escola”, além de que deve submeter à sua aprovação os documentos essenciais da escola - RI, PE e Plano de Atividades e apresentar relatórios trimestrais das atividades desenvolvidas. O Conselho de Escola aprova ainda, os projetos de orçamento e as contas de gerência (art.º 8º, ponto 1).

A composição do órgão de direção da escola - o CE contempla representantes de todos os sectores da *comunidade educativa* procurando, assim, implementar um modelo representativo e democrático. No entanto os níveis de representatividade eram diferentes. Dos nove representantes dos docentes, um tinha de ser proveniente do ensino recorrente. Relativamente aos outros grupos, a representação mais significativa em termos numéricos era a dos alunos do secundário, com direito a três elementos. Os representantes da associação de pais tinham direito a dois elementos. A autarquia local, as forças económicas da região e os interesses culturais faziam-se representar por um elemento.

Embora o D.L. nº172/91 consagre esta situação de paridade entre professores e restantes membros, determina no entanto, que o presidente do CE seja sempre um representante dos professores, o qual possui voto de qualidade. Está aqui formalizado, o controlo docente sobre o funcionamento e as decisões do conselho.

O art.º 21º, ponto 1, referia que “O diretor executivo, no cumprimento do respetivo mandato, é responsável perante o conselho de escola, devendo pautar a sua atuação por princípios de zelo, eficiência e eficácia”.

O órgão de gestão, o DE, possuía uma área de Gestão que abarcava uma diversidade de domínios, desde os de natureza administrativa, às culturais. No art.º17, estão definidas algumas das principais competências inerentes ao seu cargo. De referir que o DE dependia da administração educacional, central e a nível local, do parecer vinculativo do conselho de escola.

De salientar no DL nº172/91, o surgir dos departamentos curriculares.

No caso do DE, não era qualquer docente que podia ocupar o cargo. Tinha de possuir formação específica, um currículo profissional, pretendia-se com isso melhorar o desempenho técnico. A pretensa designação do DE por parte do CE, e o processo de seleção é, para alguns

autores entre os quais Barroso (1995: 49), ambíguo, pois nem é um método de eleição nem um método de seleção profissional mas um misto dos dois. Este modelo é recuperado no DL.75/2008 e continua atual o parecer de Barroso. Se por um lado a gestão deve ser fundamentalmente técnica, exigindo uma seleção do DE pelo seu perfil, por outro, o DE é “selecionado de entre os candidatos de um concurso”, Pretendeu-se que fosse uma seleção democrática, quando deveria ser somente técnica (critério para DE – artº. 18º, ponto 1). Outros aspetos são recuperados do DL nº172/91, no DL nº 75/2008, no que respeita á eleição do Diretor, a possibilidade do DE ser um professor não pertencente a escola, é uma delas. Essa oportunidade pode ser analisada de duas formas, se por um lado lhe dá uma maior independência dentro da escola, podendo ser visto como uma figura ao serviço do estado, por outro poderá afastá-lo da comunidade educativa, por desconhecer o meio e a comunidade em que a escola a que concorre está inserida, dificultando a sua integração. O D.L nº 75/2008, tentou colmatar este aspeto ao obrigar à apresentação, por parte dos candidatos do Projeto de Intervenção na escola ao CGT. Todavia, também poderá daqui advir algo de positivo, uma vez que o concurso pode permitir a seleção do “melhor gestor”.

No modelo do DL n.º172/91 o CE assumia um papel meramente simbólico dadas as responsabilidades do diretor executivo perante a administração central (Estevão, 1995; Lima, 1995; Afonso, 1999). De facto, em termos teóricos o órgão de direção é a principal estrutura da escola, porém, na prática, quem detém realmente o maior poder é o DE, pois, por inerência do seu cargo, tem presença assegurada nos três órgãos fundamentais da escola - CE, CP e CA, enquanto o CE é um órgão isolado sem ligação institucional a outros órgãos (Falcão, 2000: 117). Também aqui poderemos estabelecer semelhanças com o atual modelo de autonomia, administração e gestão. Além disso, o DE é o principal responsável perante a administração educativa (artigo 21º, ponto 2), tornando-se, por isso, um elo de ligação das orientações do CE e das medidas de política educativa do ME, a nível da gestão escolar.

Em síntese: Se este modelo pretendia equilibrar os poderes entre os diversos sectores (professores, PND, pais, alunos, ...) pensamos que ele não foi conseguido, saindo os professores beneficiados: ao estarem representados no CE com 50% dos elementos, o presidente desse órgão ser professor, o DE, que é professor, também pertence ao CE, sendo ainda o CP constituído maioritariamente por professores e presidido por um deles. Além disso, e entre outras razões, como a cultura do país ainda está pouco desenvolvida ao nível da participação e sendo ainda os professores reconhecidos como os conhecedores dos assuntos da educação, é natural que todo o conselho respeitasse mais a posição destes do que dos elementos não docentes (Lindinho, 2003: 63).

Teoricamente, o modelo podia ser considerado democrático Porém, na prática isso não aconteceu, eventualmente por falta de motivação dos diferentes sectores, nomeadamente autarquia e interesses socioculturais e económicos, para uma participação ativa ou pela dominação do corpo docente (usando poderes de especialista) (Lindinho, 2003: 63).

1.2 - O Decreto Lei 115-A/1998

Destacaremos neste normativo, principalmente os órgãos, assembleia de escola e conselho executivo.

Em 1998, é publicado o documento que regulamenta o anterior “regime autonomia, administração e gestão” das escolas, o qual mantém certos pressupostos do modelo experimental anterior: democraticidade, representatividade, participação, autonomia, descentralização, responsabilidade eficiência.

Ao contrário do modelo anterior, o DL nº115-A/98, de 4 de Maio foi generalizado a todas as escolas do país. Nele o conceito de autonomia é patente, no seu preâmbulo é referido que:

A escola, enquanto centro de políticas educativas, tem [...] de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança.

Refere ainda que visa “favorecer decisivamente a dimensão local das políticas educativas e a partilha de responsabilidades”.

Construir a autonomia implica mudanças significativas quer a nível de poder central, quer ao nível do poder local. Pretende-se um projeto que esteja enraizado na realidade social, mantendo-se a responsabilidade da tutela na regulação, as escolas teriam assim uma identidade própria, manifesta no seu PE, veja-se o ponto um, do artigo 3º, do Capítulo I, relativa á autonomia que é dada á escola:

o poder reconhecido a escola pela administração educativa de tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projeto educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados,

O artigo 4º do decreto-lei - Princípios orientadores da administração das escolas – aponta para: democraticidade, participação de todos (alínea a)), representatividade dos órgãos, através da eleição de representantes da comunidade (alínea c)), responsabilidade do Estado e dos restantes intervenientes (alínea d)), reforçando a ideia de autonomia. O artigo 2º - Conselhos Locais de Educação, refere que seria função deste órgão promover a articulação entre políticas educativas e outras políticas sociais, seria um elo de ligação entre a tutela e a comunidade local, permitido edificar um projeto regional. Passar do decreto à prática efetiva do legislado é o busílis da questão, vejamos os Conselhos Locais de Educação, e reportando-nos a um dos territórios Educativos alvo de estudo, Castelo Branco, a constituição do Conselho Local de Educação (eleição dos representantes docentes) teve lugar no ano letivo de 2006/2007, tendo reunido apenas duas vezes, até à presente data. No DL 115-A/98, de 4 de Maio, os dois órgãos mais influentes, ao nível da gestão, são, por ordem de respetiva importância e influência, a Assembleia de Escola e o Conselho Executivo ou Diretor. O primeiro é maximamente responsável pela definição da política geral da escola; o segundo, interfere com a administração do funcionamento do quotidiano da escola nos domínios pedagógico e administrativo. Assim sendo, e segundo o

artigo 7º a estrutura organizacional do quadro de gestão é constituída pelos seguintes órgãos: Assembleia; o Conselho Executivo ou Diretor; Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo.

A Assembleia de Escola, é um órgão colegial, onde o corpo docente é o grupo mais representativo, tem fixado o limite máximo que não pode exceder os 50% do total dos membros da assembleia. O grupo com menor representatividade é o constituído pelos elementos representantes dos pais/encarregados de educação e pessoal não docente e cuja representação nunca deve ser inferior aos 10%.

Relativamente ao segundo órgão (art.º15), são apresentadas duas possibilidades de gestão: a primeira, com um presidente e dois vices; a segunda, um diretor e dois adjuntos.

Na definição e importância de competências, pode dizer-se, a nível geral, que o Conselho Executivo ou o Diretor têm a seu cargo a gestão diária e à Assembleia está reservado o poder de aprovar os documentos oriundos da direção executiva e com pareceres do conselho pedagógico.

Apresentamos o organograma do Modelo de Autonomia Administração e Gestão do DL nº115-A/1998, para uma melhor visualização.

Pela análise do organograma facilmente e conclui que os princípios definidos no preâmbulo não se concretizam no reforço da autonomia da escola. Como se verifica à escola fica apenas permitido estipular o número de elementos em cada órgão. Embora não nos debrucemos sobre o CA, é visível a sua autonomia face aos outros órgãos e as suas competências deliberativas, algo que o conselho pedagógico não possui, contrariando o disposto na alínea b) do Artigo 4º, a prevalência dos critérios pedagógicos sobre os administrativos e financeiros.

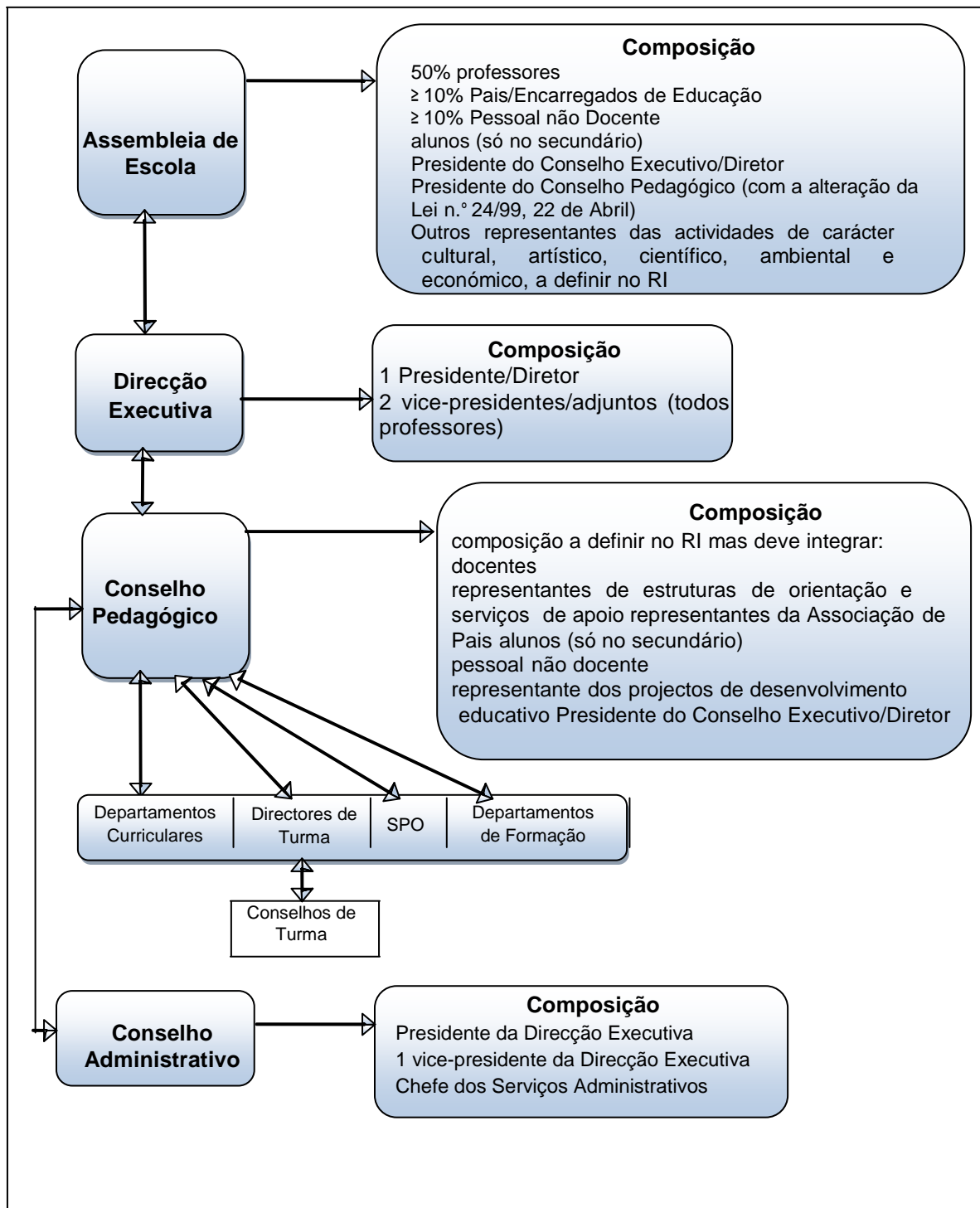
Relativamente à assembleia de escola, como diz Lima (2002: 29-30), está longe de ser um órgão político, sendo antes um órgão basicamente esvaziado onde se realiza uma “encenação participativa”.

O conselho executivo, continua a ser o órgão com maior poder e, tal como no decreto-lei n.º 172/91, a ter que prestar contas aos órgãos centrais, mais do que a própria assembleia de escola.

Referir que em 22 de Abril de 1999, é publicada a Lei nº 24/99, com alterações ao DL nº 115-A/98.

Apresentamos ainda, para auxiliar numa visão das competências, que o DL nº 75/2008, herdou dos dois anteriores modelos, e o que mostra de inovador o quadro comparativo de competências.

Figura 3 - Organograma do Modelo de Administração Escolar do D.L. nº115-A/1998



Quadro 3 - QUADRO COMPARATIVO DE COMPETÊNCIAS

Decreto Lei nº172/91 Capítulo II – Artº 8º	Decreto Lei nº115-A/98 Capítulo II – Seção I - Artº 10º	Decreto Lei nº75/2008 Capítulo III – Seção I Artº 13º
Conselhos de Escola e de área Escolar	Assembleia de Escola	Conselho Geral
a) Eleger o respetivo presidente de entre os representantes dos docentes que o integram;	a) Eleger o respetivo presidente, de entre os seus membros docentes;	a) Eleger o respetivo presidente, de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos;
b) Eleger o diretor executivo, destituí-lo ou renovar o seu mandato;		b) Eleger o diretor, nos termos dos artigos 21.º a 23.º do presente decreto -lei;
c) Aprovar o regulamento interno da escola;	c) Aprovar o regulamento interno da escola;	d) Aprovar o regulamento interno do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
d) Aprovar o projeto educativo da escola;	b) Aprovar o projeto educativo da escola e acompanhar e avaliar a sua execução;	c) Aprovar o projeto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução;
e) Aprovar os planos plurianual e anual de atividades da escola;	d) Emitir parecer sobre o plano anual de atividades, verificando da sua conformidade com o projeto educativo;	e) Aprovar os planos anual e plurianual de atividades;
f) Aprovar o projeto de orçamento anual da escola;	g) Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento;	h) Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento;
g) Apreciar os relatórios trimestrais de situação;	e) Apreciar os relatórios periódicos e o relatório final de execução do plano anual de atividades;	f) Apreciar os relatórios periódicos e aprovar o relatório final de execução do plano anual de atividades;
h) Aprovar o relatório anual de atividades;		

i) Aprovar o relatório das contas de gerência;		h) Apreciar o relatório de contas de gerência;		j) Aprovar o relatório de contas de gerência;	
j) Definir os princípios que orientam as relações da escola com a comunidade, com as instituições e organismos com responsabilidade em matéria educativa e com outras escolas, nacionais ou estrangeiras;		j) Promover e incentivar o relacionamento com a comunidade educativa;		o) Promover o relacionamento com a comunidade educativa;	
l) Definir os critérios de participação da escola em atividades culturais, desportivas e recreativas, bem como em ações de outra natureza, a que possa prestar colaboração;				p) Definir os critérios para a participação da escola em actividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas.	
m) Estabelecer os critérios de realização de atividades de apoio aos valores culturais locais;					
n) Atuar, no âmbito das suas atribuições, como órgão de resolução de conflitos entre outros órgãos da escola;					
o) Aprovar as normas e critérios de ação social escolar, dentro dos limites fixados pela lei;				i) Definir as linhas orientadoras do planeamento e execução, pelo diretor, das atividades no domínio da ação social escolar;	
p) Determinar a aplicação de penas de suspensão de nove dias a um ano a alunos, na sequência de processo disciplinar;					
q) Apreciar e decidir os recursos interpostos das decisões do diretor executivo previstas na alínea b) do n.º 3 do artigo 17.º;					

r) Exercer as demais competências fixadas na lei ou no regulamento interno da escola.	m) Exercer as demais competências que lhe forem atribuídas na lei e no regulamento interno.	1-Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno...
	f) Aprovar as propostas de contratos de autonomia, ouvido o conselho pedagógico;	g) Aprovar as propostas de contratos de autonomia;
	i) Apreciar os resultados do processo de avaliação interna da escola;	l) Apreciar os resultados do processo de auto-avaliação;
	l) Acompanhar a realização do processo eleitoral para a direção executiva;	
		m) Pronunciar -se sobre os critérios de organização dos horários;
		n) Acompanhar a ação dos demais órgãos de administração e gestão;
	2- No desempenho das suas competências, a assembleia tem a faculdade de requerer aos restantes órgãos as informações necessárias para realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação do funcionamento da instituição educativa e de lhes dirigir recomendações, com vista ao desenvolvimento do projeto educativo e ao cumprimento do plano anual de atividades.	3 - No desempenho das suas competências, o conselho geral tem a faculdade de requerer aos restantes órgãos as informações necessárias para realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação do funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e de lhes dirigir recomendações, com vista ao desenvolvimento do projeto educativo e ao cumprimento do plano anual de atividades.

Da observação do quadro percebem-se as competências definidas para os órgãos Conselho de Escola, Assembleia de Escola e Conselho Geral, que consideramos como órgãos similares, com base nos organogramas apresentados, das quais poucos aspetos inovadores podemos apontar. No DL 75/2008, o CG vai herdar competências atribuídas já nos decretos anteriores, aos órgãos similares,

Uma diferença substancial prende-se com a eleição do presidente, de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos, retirando a exclusividade desse cargo das mãos dos docentes, já que se trata de um órgão democrático e participado, onde deverá haver igualdade de oportunidades, ficam dúvidas se na escolha dos presidentes estes outros grupos, digamos “de fora”, vão tomar a dianteira e assumir o cargo. Também no âmbito da ação social escolar, sobre a qual o CE já detinha alguma competência, surge-nos o CG, a exercer a sua função como órgão estratégico e a ser ele a definir as linhas orientadoras do planeamento e execução, pelo diretor, das atividades no domínio da ação social escolar.

De relevância e inovador no atual modelo, o acompanhamento da ação dos demais órgãos de administração e gestão, onde se encontram o Diretor, o CA, o CP. Competência essencial para a concretização da regulação local nas escolas.

Citando Estêvão, 1995; Lima, 1995; Afonso, 1999, ao referirem-se às competências do CE, referidos por Lindinho (2003: 62) que receamos se possam vir a aplicar ao CG, esperemos que este órgão não assuma um papel “meramente simbólico dadas as responsabilidades do diretor (executivo) perante a administração central”. Continuando a citar Lindinho, dada a pertinência das suas considerações, muito embora o modelo de autonomia administração e gestão seja “novo”:

De facto, em termos teóricos o órgão de direção é a principal estrutura da escola, porém, na prática, quem detém realmente o maior poder e o diretor executivo, pois, por inerência do seu cargo, tem presença assegurada nos três órgãos fundamentais da escola - conselho de escola, conselho pedagógico e conselho administrativo, podendo este até apresentar uma visão distorcida ou truncada dos problemas dado o Conselho de Escola ser um órgão isolado sem ligação institucional a outros órgãos (Falcão, 2000: 117).

2 - OS AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS

Os Agrupamentos de Escolas, pertencem à Administração Central Desconcentrada. Funcionam junto dos cidadãos, foram criados a partir do ME e dependem dele. São instituições não-lucrativas, que refletem a sua missão e tem em conta o bem público, mas que dependem do orçamento que lhes é atribuído pelo ME (restrição financeira). Mas para que servem efetivamente os Agrupamentos de Escolas? Qual a sua missão? É aqui que enfoca a verdadeira questão: Para que um Agrupamento dure e perdure no tempo, o que devemos, enquanto atores intervenientes, fazer, desfazer, embaralhar, construir, reconstruir, para que esta organização perdure no tempo e não cristalize nesse tempo?

Não podemos ter a veleidade de pensar que tudo tem um crescimento linear, mas sim que se queremos uma Instituição que funcione, teremos que estar atentos ao todo, e ao particular.

A publicação da LBSE em 1986 consignava como princípios gerais para a administração do sistema educativo o seguinte (LBSE, artigo. 43º, pontos 1,2,3):

A administração e gestão do sistema educativo devem assegurar o pleno respeito pelas regras de democraticidade e de participação”.

“O sistema educativo deve ser dotado de estruturas administrativas de âmbito nacional, regional autónomo, regional e local, que assegurem a sua interligação com a comunidade mediante adequados graus de participação dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias, de entidade representativas das atividades sociais, económicas e culturais e ainda de instituições de carácter científico.

Para os [referidos] efeitos [...] serão adotadas orgânicas e formas de descentralização e de desconcentração dos serviços.

Além disso, referetambém, relativamente à administração dos estabelecimentos de educação e ensino, que “O funcionamento dos estabelecimento de educação e ensino, nos diferentes níveis, orienta-se por uma perspectiva de integração comunitária”.

Em cada estabelecimento [...] a administração e gestão orientam-se por princípios de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo.

A direção de cada estabelecimento [...] é assegurada por órgãos próprios, para os quais são democraticamente eleitos os representantes de professores, alunos e PND. (LBSE, artº. 45º, pontos 1,2,4)

Todavia, saliente-se desde já que a mesma LBSE refere também que

serão da responsabilidade da administração central [...] as funções de: conceção, planeamento e definição normativa do sistema educativo, com vista a assegurar o seu sentido de unidade e de adequação aos objetivos de âmbito nacional; coordenação global e avaliação da execução das medidas da política educativa a desenvolver de forma descentralizada ou desconcentrada (LBSE, art. 44º, ponto 1).

Os Agrupamentos de Escolas são estabelecimentos de Ensino do ME com estatuto jurídico de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública Administrativa, o Decreto-Lei nº 75/2008“, define no seu preâmbulo a missão da escola como serviço público:

dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País.

Podemos encontrar nos PE das Escolas, Agrupamentos, a sua missão, elaborada com base na realidade local. Apresentamos a título de exemplo, a missão registada no PE de um dos Agrupamentos intervenientes neste estudo:

Ensinar, formar, educar e fornecer soluções inovadores de elevada qualidade, rentabilizando recursos, satisfazendo e excedendo os requisitos e as expectativas. Preparando os jovens hoje, para construir o futuro amanhã. Gerando no seio dos agrupamentos jovens de espírito

empreendedor e prepará-los para percursos escolares futuros que sejam os mais indicados para cada aluno.

Tendo como visão a ideia de “ Construir o futuro hoje”, pois os alunos de hoje são os homens de amanhã.

Para responder à missão da escola, em condições de qualidade e equidade da forma mais eficaz e eficiente possível, que se deve organizar a governação das escolas. O DL nº75/2008, apresenta no seu preâmbulo, mudanças organizacionais, que visam introduzir alterações ao regime jurídico dos estabelecimentos de ensino dos ensinos básico e secundário, de acordo com as necessidades diagnosticadas e o programa do governo:

1º - Reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino através do órgão colegial de direção – CG – promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais e num primeiro nível, a prestação de contas da escola relativamente àqueles que serve.

2º - Reforçar a liderança das escolas, através de um órgão unipessoal - Diretor – afirmação de boas lideranças e lideranças fortes, para que em cada escola exista um rosto, a quem poderão ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público de educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição.

3º - Reforço da autonomia das escolas - Com vista a uma melhoria do serviço público de educação. Instituindo-se um regime de avaliação (faculdade de auto-organização da escola) e de prestação de contas. A maior autonomia tem de corresponder maior responsabilidade.

Conta com vários órgãos e atores, mas irá dar-se ênfase apenas ao CG e ao Diretor, como referido anteriormente.

Considerado como um órgão de gestão estratégico, dizemos que as competências gerais do CG são a “definição de linhas orientadoras da atividade da escola” (art.º 11º, ponto 1, do DL 75/2008) e é o “órgão de participação e representação da comunidade”. A este órgão colegial de direção cabe a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola (RI), as decisões estratégicas e de planeamento (PE, plano de atividades) e o acompanhamento da sua concretização (relatório anual de atividades). Além disso, confia-se a este órgão a capacidade de eleger e destituir o diretor, que por conseguinte lhe tem de prestar contas. Para garantir condições de participação a todos os interessados, nenhum dos corpos ou grupos representados tem, por si mesmo, a maioria dos lugares.

O Diretor é um órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas, nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, como o refere o Artigo 18º do referido DL. Se dirige, pode tomar decisões dentro do quadro da autonomia da escola, nas áreas da sua incumbência, e que são, de uma maneira geral, todas as áreas que a instituição escolar contempla. É coadjuvado exclusivamente por docentes: um Subdiretor e um ou mais adjuntos.

Tem como competências gerais a submissão ao CG, do PE, elaborado pelo CP, a gestão e a elaboração de documentos fundamentais da escola (RI, PAA, Relatório Anual de atividades e as Propostas de celebração de contratos de Autonomia), ouvido o CP (Artigo 20º, ponto 2). O Diretor, tem a seu cargo toda a atividade da escola. Compete-lhe ainda (Artigo 20º, ponto 4):

- ✓ Definir o regime de funcionamento da escola;

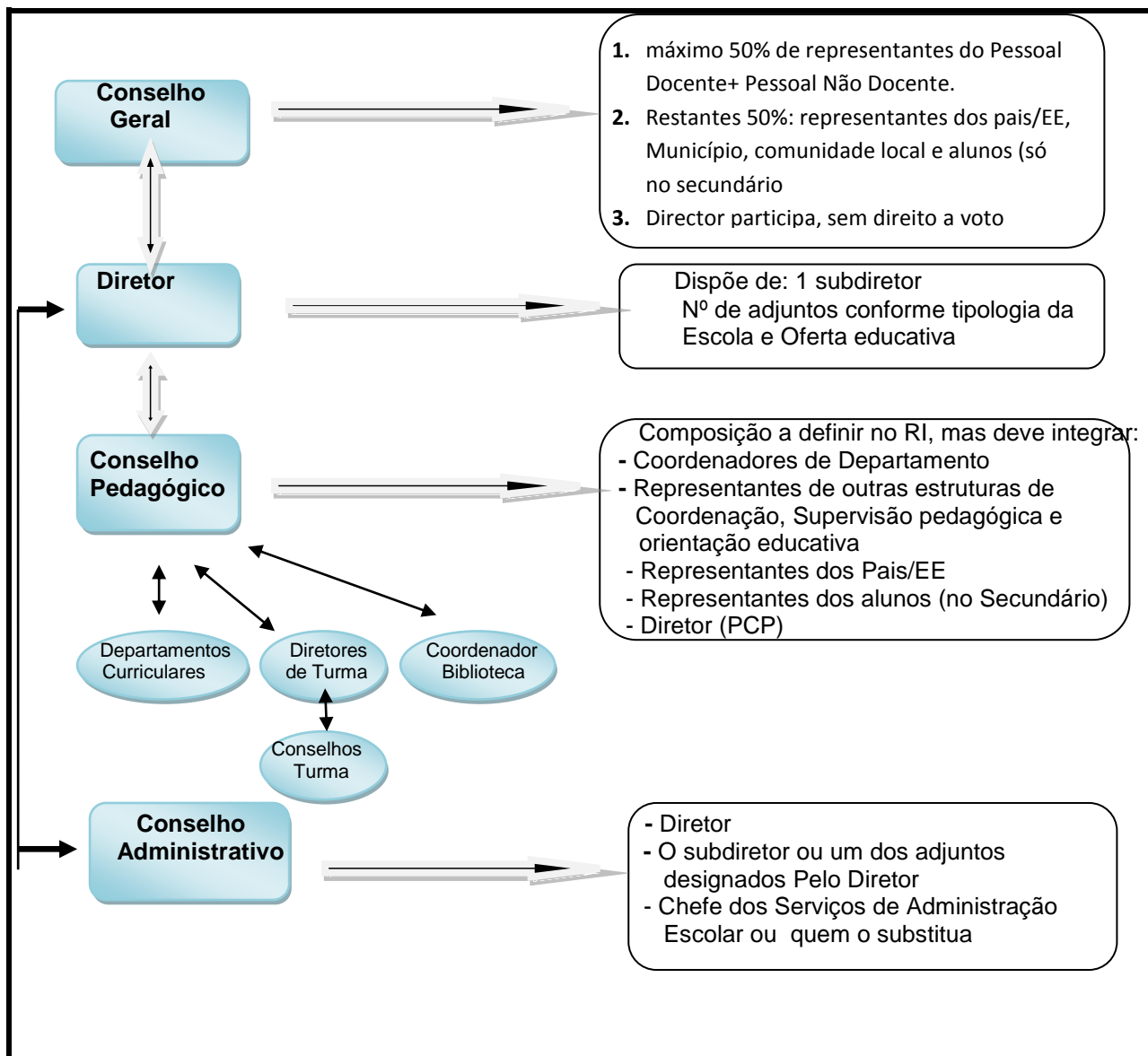
- ✓ Elaborar o projeto de orçamento em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo CG;
- ✓ Superintender na constituição de turmas, elaboração de horários e distribuição do serviço docente e não docente;
- ✓ A designação de docentes para o exercício de cargos;
- ✓ Planear e assegurar a execução das atividades no domínio da ação social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo CG;
- ✓ Gerir as instalações, os espaços, equipamentos e outros recursos educativos;
- ✓ Proceder à seleção e recrutamento de PD e não docente, tendo em conta os regimes legais aplicáveis;
- ✓ Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades em conformidade com os critérios definidos pelo CG.

Ao Diretor compete a representação da escola, exercer o poder hierárquico em relação ao PD e não docente, exercer o poder disciplinar em relação aos alunos, proceder à avaliação do PD e não docente (ponto 5 do Artigo 20º).

Exerce ainda as competências que lhe forem delegadas pela Administração e pela Câmara Municipal.

Apresentamos o esquema do Modelo de Administração e Gestão de acordo com o DL 75/2008, que permitirá visualizar de forma global como se organizam os atores internos.

Figura 4 – Organograma do Modelo de Administração Escolar do D.L. nº75/2008



Poderá proceder-se a uma comparação com o anterior modelo, cuja base legal era o DL 115-A/98, analisando o Organograma da figura 3, com o Organograma da figura 4, respeitante ao modelo atual

3 – Pressupostos Essenciais

A reflexão sobre o novo modelo de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas, o modo de funcionamento do órgão estratégico do Agrupamento, o CG, pareceu-nos uma temática importante e conduziu-nos à formulação do problema que nos propomos investigar e que a seguir enunciamos:

Será que os elementos do CG, exercem as competências que lhes estão atribuídas por lei?

Para tal pretendemos realizar um tipo de trabalho descritivo, exploratório, em que iremos questionar todos os elementos desse órgão e os Diretores dos Agrupamentos.

Pretendemos debruçar-nos ainda sobre as seguintes questões:

- ✓ Que competências têm o CG e o Diretor?
- ✓ Poderá haver discrepâncias entre o pretendido pelo legislador ao definir as competências destes dois órgãos e a prática efetiva?
- ✓ Poderá haver discrepâncias entre o modo como estes diferentes atores interpretam uma mesma situação, considerando ambos que devem atuar?
- ✓ É feita a regulação? De que forma?
- ✓ Consideram os elementos do CG que exercem em pleno, todas as competências que lhes são dadas por lei?
- ✓ Qual o órgão que predomina no Agrupamento? Porquê?
- ✓ Como se relacionam CG, Diretor?
- ✓ Existem diferenças na percepção das dinâmicas do CG, conforme o grupo que representam?
- ✓ Que dificuldades sentem os elementos do CG no exercício das suas competências?
- ✓ Que necessidades sentem os elementos do CG para um melhor exercício das suas competências?

No sentido de inventariar algumas respostas para este problema, formulámos algumas hipóteses de trabalho que procuraremos testar com a investigação empírica que vamos realizar. Assim, as nossas hipóteses são de que, na escola, a tomada de decisões continua centralizada na Direção, que a articulação com o CG, é insuficiente, que continua a ser dado ao Diretor, o poder de especialista, tendo por isso capacidade para influenciar as orientações emanadas do CG e as decisões aí tomadas. Estas hipóteses convergem para uma hipótese central que entende o Diretor como o verdadeiro órgão de “direção” da escola e o CG a não exercer em pleno as suas competências.

Esperamos que o presente estudo traga contributos para a reflexão sobre as leis e a sua aplicação prática, de modo a sensibilizar as pessoas a terem uma cultura de participação consciente, de acordo com as suas responsabilidades, e para a melhoria da qualidade do funcionamento do CG.

Definem-se assim os seguintes objetivos para este estudo:

- ✓ Clarificar o tipo de Regulação, implementado pelo DL nº 75/2008;

- ✓ Contribuir para a melhoria do conhecimento das competências e responsabilidades dos dois órgãos, procurando que não haja interferências nas competências de uns, nos outros;
- ✓ Analisar processos de tomada de decisão do CG;
- ✓ Estudar como se inter-relacionam, o CG e o Diretor;
- ✓ Estudar as dificuldades sentidas pelo CG no exercício das suas competências;
- ✓ Clarificar as necessidades sentidas pelo CG para um melhor exercício das suas competências;
- ✓ Conhecer diferentes concepções de autoridade e poder;
- ✓ Explorar os conceitos direção/gestão, liderança e tomada de decisão.

PARTE II – OPÇÕES METODOLÓGICAS FUNDAMENTAIS

Este capítulo tem como finalidade principal especificar os procedimentos metodológicos selecionados e que melhor parecem servir o estudo do problema, dando resposta ao objetivo e questões oportunamente formuladas. No entanto, por se entender que ações ganham maior significado no contexto onde ocorrem e o seu conhecimento contribuir para tornar mais claros os argumentos que justificam as opções metodológicas tomadas, começa-se por identificar os Agrupamentos que serviram de base ao estudo e descrever genericamente os concelhos onde os mesmos estão inseridos.

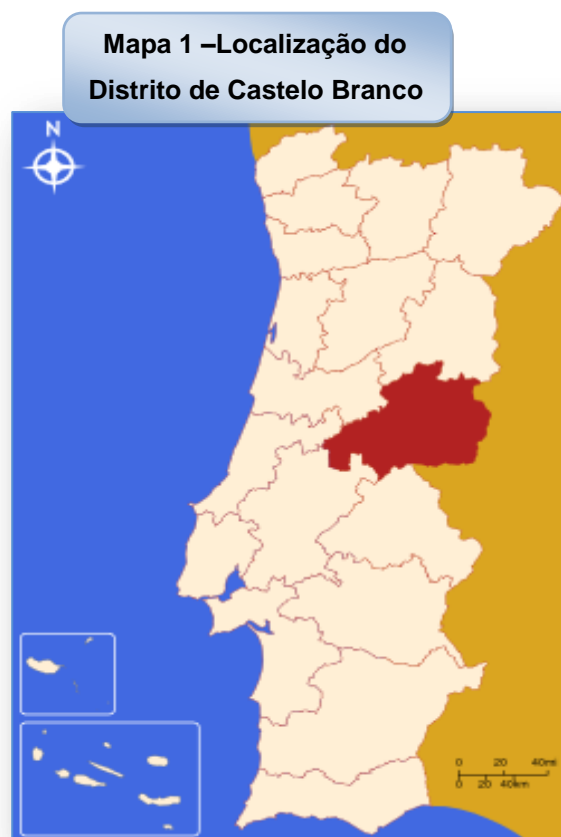
CAPÍTULO I

CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E CONCELHOS DAS ESCOLAS/AGRUPAMENTOS

A população definida para este estudo é constituída pelos Diretores e elementos do CG das Escolas e Agrupamentos de Escolas do Concelho de Castelo Branco (num total de duas Escolas e seis Agrupamentos), e Agrupamentos de Escolas de dois Concelhos da Raia, Idanha-a-Nova (um Agrupamento) e Penamacor (um Agrupamento).

Escolas e Agrupamentos do Concelho de Castelo Branco:

- ✓ Escola Secundária Amato Lusitano;
- ✓ Escola Secundária de Nuno Álvares;
- ✓ Agrupamento de Escolas Afonso de Paiva;
- ✓ Agrupamento de Escolas Cidade de Castelo Branco;
- ✓ Agrupamento de Escolas Faria de Vasconcelos;
- ✓ Agrupamento de Escolas João Roiz;
- ✓ Agrupamento de Escolas José Sanches – Alcains
- ✓ Agrupamento de Escolas de São Vicente da Beira – São Vicente da Beira
- ✓ Agrupamento do Concelho de Idanha-a-Nova
- ✓ Agrupamento de Escolas José Silvestre Ribeiro
- ✓ Agrupamento do Concelho de Penamacor
- ✓ Agrupamento de Escolas Ribeiro Sanches



1- BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS CONCELHOS DE CASTELO BRANCO, PENAMACOR E IDANHA A NOVA

O concelho de Castelo Branco fica localizado na região Centro. O seu limite Sul é constituído pelo rio Tejo, que define a fronteira com Espanha; a Este fica o concelho de Idanha-a-Nova; a Norte, localiza-se o concelho de Fundão; a Sudoeste e a Oeste localizam-se, respetivamente, os concelhos de Vila Velha de Ródão e os concelhos de Proença-a-Nova e de Oleiros. Castelo Branco é parte integrante do agrupamento de concelhos da sub-região Beira Interior Sul e é constituído por um total de 25 freguesias.

Castelo Branco, capital de distrito, tem uma posição central a nível nacional, situando-se a Este, relativamente próximo da fronteira espanhola (cerca de 50 km). Castelo Branco localiza-se a 215 km da capital do país, a 45 km do Fundão e a 100 km da Guarda.

Nos últimos anos, a região tem estado a ser dotada de uma rede viária que a aproxima dos grandes centros subtraindo-a ao isolamento a que durante tantos anos foi votada.

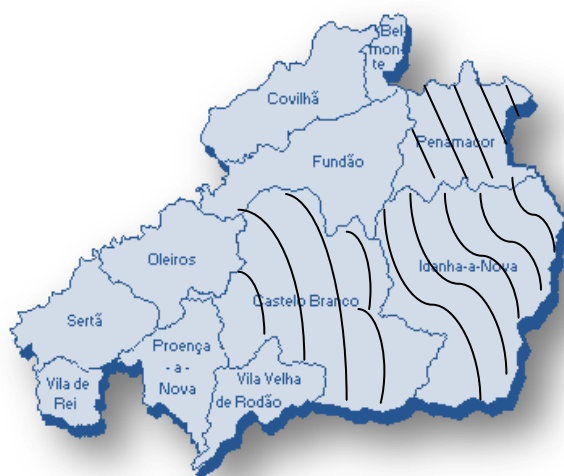
Relativamente às atividades económicas representadas no concelho, as atividades agrícolas constituem uma parte muito pouco significativa, a tendência visível define-se através de um esforço de empresarialização da fileira agrícola (ao nível primário) que vinha propiciando algum desenvolvimento ao nível das indústrias agroalimentares.

Entre os sectores particularmente ativos em termos de número de empresas e estabelecimentos, encontravam-se a construção e as atividades imobiliárias, bem como o alojamento e restauração, atividades de transporte, armazenagem e comunicação e atividades de saúde e ação social; estes sectores são importantes ao nível de formação de emprego, rendimento e de bem-estar da população, mas, em termos produtivos e criação de valor, tem um impacto mais residual. O comércio tinha, igualmente, tido um forte crescimento.

O retrato atual do tecido produtivo no concelho traduz-se na existência de dinâmicas industriais com capacidade de atração do investimento exterior e com fortes impactos no mercado de trabalho local. Atualmente, a atividade económica do concelho de Castelo Branco desenvolve-se tendo como referência os seguintes sectores:

- ✓ Um sector agrícola que tem apostado na modernização e na valorização dos produtos regionais, principalmente na olivicultura e na exploração agropecuária.

Mapa 2 – Localização dos Concelhos em Estudo



- ✓ Um sector industrial que vinha evidenciado algum crescimento nomeadamente com as indústrias agroalimentares, a existência do sector dos produtos metálicos e máquinas (incluindo os ramos de componentes para automóveis, as construções metálicas e as serralharias), e o desenvolvimento de sectores competitivos como o subsector do frio.
- ✓ Um sector turístico evidenciado pelos recursos naturais, históricos e patrimoniais existentes na região.

Socialmente, o concelho de Castelo Branco apresenta um elevado índice de envelhecimento. A taxa de analfabetismo tem vindo a diminuir significativamente, constituindo um indicador de melhoria da escolaridade da população, contribuindo para uma oferta de mão-de-obra com maiores níveis de qualificação e mais instruída.

Situado na zona raiana do distrito de Castelo Branco, o concelho de Penamacor, vê os seus limites confrontarem-se com os concelhos do Fundão, Covilhã (ambos a oeste), Belmonte, Sabugal (a Norte), Cória (situado na Estremadura espanhola, a Este), Idanha-a-Nova e Castelo Branco (a Sul). Sede de concelho e de freguesia, Penamacor é constituído por doze freguesias, num total de 555,5 Km².

Pela sua localização no interior do território continental e de região fronteiriça, o concelho de Penamacor é remetido para uma zona desfavorecida e ameaçada pelo despovoamento. A população ronda os 7000 habitantes. As atividades: industrial, comercial e agrícola revelam grandes fraquezas e não conseguem gerar postos de trabalho em número suficiente para os seus habitantes, não incentivando a fixação da população (principalmente a mais jovem) que imigra para os grandes centros urbanos do País ou emigra.

É um concelho predominantemente agrícola (sector primário), grande parte da população ativa dedica-se à produção artesanal de azeite, vinho, queijo e mel.

Possui uma taxa de natalidade das mais baixas do país.

Também situado na zona raiana do distrito de Castelo Branco, a meio caminho entre Lisboa e Madrid, o Concelho de Idanha-a-Nova, com a autoestrada da Beira Interior (A23) e o IC31 até à fronteira das Termas de Monfortinho, dispõe de boas acessibilidades, a apenas 286 Km de Lisboa. Pela autovia Cória/Navalmoral de la Mata e Cáceres, são apenas 320 km até Madrid e muito menos até Cáceres, Badajoz e Salamanca. É sede de um dos maiores municípios de Portugal, com 1 412,73 km² de área e 10 561 habitantes (2006), subdividido em 17 freguesias. O município é limitado a norte pelo município de Penamacor, a leste e sul pela Espanha e a oeste por Castelo Branco e pelo Fundão.

Com cerca de 50 hectares, a Câmara Municipal de Idanha-a-Nova demarcou um espaço privilegiado na zona de expansão industrial, próximo da vila de Idanha-a-Nova com o intuito de incentivar e conceder às pequenas e médias unidades industriais todas as condições para o sucesso e rentabilidade. Estes dois últimos concelhos apresentam muitas semelhanças do ponto de vista socioeconómico.

CAPÍTULO II

MÉTODOS, PARTICIPANTES E INSTRUMENTOS

1– O MÉTODO

Ao iniciar este capítulo, é abordada o tipo de metodologia que se considerou mais adequada para este tipo de estudo. As diversas plataformas de pesquisa, os critérios e opções tomadas, os meios a utilizarem, as etapas de investigação e a seleção de informação que irão descrever os processos de análise de cada um dos instrumentos selecionados.

À realização de qualquer trabalho de investigação, está inerente a recolha de dados, tornando-se necessária a programação das ações a desenvolver para a sua execução.

Na pesquisa social deve atender-se às diferentes fases: o planeamento onde consta o que se pretende estudar e a pergunta ou perguntas de partida da investigação, acompanhada de questões ou de hipóteses. Segue-se a recolha de dados, com a análise e interpretação.

Para a realização do presente estudo tivemos que recorrer a metodologias de investigação diferenciadas:

- ✓ Uma para o universo dos elementos dos Conselhos Gerais de cada um dos dez Agrupamentos e Escolas. Neste caso a metodologia de índole quantitativa foi a que nos pareceu capaz de servir melhor o objetivo do presente estudo;
- ✓ Utilizamos ainda a metodologia qualitativa, uso de entrevista para os Diretores de Agrupamento, devido ao número reduzido dos mesmos, a saber dez.

A recolha de dados será realizada junto do Diretor dos Agrupamentos e Escolas e dos Membros do CG de cada Agrupamento e Escolas Secundárias envolvidas.

Para a análise dos dados da metodologia quantitativa recorreu-se a medidas descritivas de estatística sumária para cada uma das variáveis/questões consideradas, utilizando os programas informáticos Google Doc e o Excel. A partir dos dados recolhidos com os inquéritos construiu-se uma base de dados com a qual foi possível fazer gráficos para se poderem analisar e obter respostas.

Para a análise dos dados recolhidos nas entrevistas e para uma melhor interpretação e visualização elaboramos duas grelhas de análise. Na primeira referem-se as categorias, as subcategorias e respetivas definições; na segunda grelha codificam-se as entrevistas realizadas em função das unidades de sentido. Finalmente e já de forma descritiva apresenta-se a interpretação dos dados recolhidos nas entrevistas, tentando fazer sobressair pontos em comum ou divergentes, nos diretores entrevistados.

2 - PARTICIPANTES

2.1 - A População Entrevistada

Dos dez Diretores a serem entrevistados inicialmente, apenas foi possível a entrevista de nove. Os Diretores das Escolas e Agrupamentos dos Concelhos de Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor, pertencem cinco ao sexo masculino e quatro ao sexo feminino, havendo um equilíbrio de género na assunção do cargo. Situam-se na faixa dos cinquenta anos a maioria dos Diretores (seis), tendo o mais jovem, 38 anos e o mais velho 59 anos. Na generalidade, trata-se de professores Licenciados, apenas dois possuem já o grau de Mestre. Duas Diretoras encontram-se neste momento a realizar o seu Mestrado na área da Administração Pública – Educação, vindo-se uma aposta na sua formação, possivelmente para um melhor desempenho do cargo a que se candidataram e para o qual foram eleitas. De um tipo ou de outro, todos os Diretores, excetuo um, possuem formação na área da Administração Escolar, não apenas a que o próprio Ministério tem facultado, mas a que é feita dentro do seu plano individual de formação.

Quanto à experiência dos entrevistados como Presidentes de Conselho Executivo ou Diretor, ela varia muito, desde os dois anos aos vinte anos. Refira-se no entanto, que mesmo estes Diretores que aparentemente possuem menos experiência, já integraram órgãos de gestão/ direções executivas em anos anteriores, alguns deles durante vários anos.

2.2 - A População Inquirida

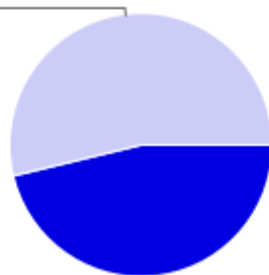
A população dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos e Escolas onde se desenvolveu o estudo encontra-se distribuída em termos de género da seguinte forma:

Quarenta e três elementos dos Conselhos Gerais são do sexo feminino que predominam sobre os trinta e sete elementos do sexo masculino. Havendo assim uma maior representatividade feminina.

Gráfico 1 – O género da população em estudo

1 - Sexo

Feminino [43]

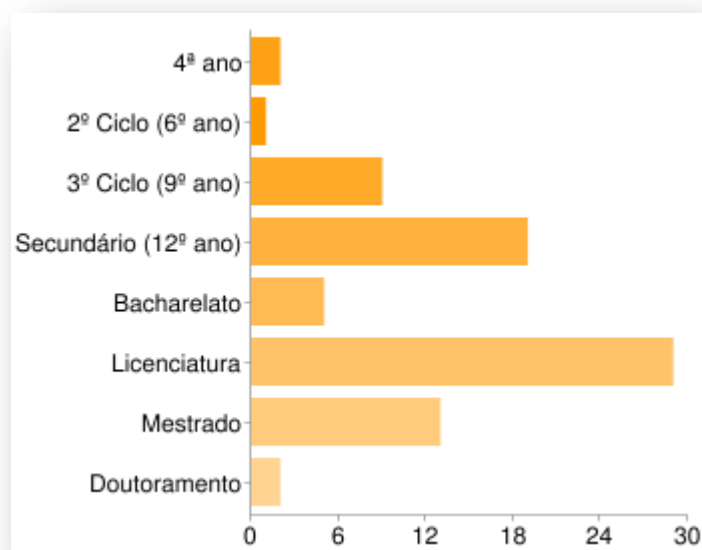


Masculino [37]

Masculino	37	45%
Feminino	43	52%

Analisando a idade da população inquirida, a média de idades, encontra-se nos 45 anos. Com menos de 20 anos apenas cinco elementos, correspondendo aos representantes dos alunos no CG, na faixa etária dos 60 anos, seis elementos, havendo uma heterogeneidade etária na composição dos Conselhos Gerais.

Gráfico 2 – Habilitações Académicas



No respeitante às habilitações académicas, os respondentes ao questionário, eram como se pode comprovar pelo Gráfico nº 2, uma população com estudos, predominando os licenciados que representam 29 dos membros que responderam ao inquérito, havendo mesmo elementos com mestrado (13) e doutoramento (2), o que poderá pressupor uma certa formação e interesse no cargo que desempenham.

3 - INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Como técnica de recolha de dados, recorreu-se a um questionário com perguntas fechadas dirigido a todos os elementos do CG, especialmente construído para o efeito. O recurso ao questionário como processo de recolha de dados, justifica-se por permitir recolher um número elevado e diversificado de informações, num curto período de tempo. Para este estudo pretendeu-se encontrar resposta rápida para as questões formuladas e já atrás referenciadas, sem descuidar a caracterização da população que emitiu as informações e em relação à qual as respostas ganham significado.

A recolha de dados pode ser entendida como um processo organizado com vista a obter informações que nos permitam o conhecimento e a compreensão da problemática em estudo.

Recorreu-se ainda a entrevistas pessoais realizadas aos Diretores dos Agrupamentos e Escolas envolvidos, pois o número dos mesmos não permitia um estudo quantitativo, recorrendo-se assim a uma metodologia de índole qualitativa ou investigação descritiva, tal como é habitualmente caracterizada na literatura (Bogdan e Biklen, 1994: 69-70).

A preparação das entrevistas envolveu o cumprimento de alguns requisitos metodológicos. Os Diretores dos Agrupamentos das escolas envolvidas foram contactados pessoalmente e num primeiro momento para lhes ser formulada a proposta da entrevista, referindo muito genericamente o conteúdo da mesma no contexto da investigação.

Posteriormente, voltaram a ser contactados para determinar qual a melhor altura (dia e hora), para concretizar a proposta de entrevista, tendo sido explicado com mais pormenor a sua finalidade, gravação áudio, transcrição integral. Na formulação da proposta de entrevista foi utilizada o termo “conversa” para lhe dar um sentido menos formal e torná-la mais natural e espontânea. A finalidade era a de obter um determinado tipo de informação, permitindo apreender a perspetiva da outra pessoa, de modo a recolher elementos o mais próximos possível às opiniões manifestadas pelos sujeitos.

Neste trabalho optou-se, tal como anteriormente se referiu, pela entrevista e pelo questionário como técnicas de recolha de dados. O que se pretende é conseguir o leque de respostas mais representativo possível que permita cumprir os objetivos do estudo e que proporcione respostas a questões-chave (Bell, 2004: 99).

3.1 - Entrevista

Na construção das entrevistas procurou-se seguir os princípios sugeridos pela literatura específica (Ludke & André, 1986), dando particular atenção às indicações sobre as atitudes do entrevistador.

- ✓ conduzir a conversa com o entrevistado para os temas de interesse do primeiro sem contudo perder o conteúdo do discurso do segundo.
- ✓ estar atento não só às respostas do entrevistado, ao guião preestabelecido, como aos gestos, expressões, entoações, hesitações, ou seja a toda uma comunicação não-verbal mas que é também muito importante. O que alguns autores chamam de “atenção flutuante” (idem, p. 36)

.A entrevista, por via de regra, não tem um percurso uniforme. Depende em parte das características e formas de reação dos entrevistados, da sua forma de ser e de estar, da sua formação, ideias. Quando se inicia o diálogo, principalmente quando a entrevista é formalmente estruturada, afirmando Ludke e André (1986: 34-35) que “esta é mesmo o tipo de entrevista mais adequada para o trabalho de pesquisa que se faz atualmente em educação”, é que a interação que se deve estabelecer entre o entrevistado e o entrevistador, faz com que este vá além do comportamento externo para descobrir o estado interno das pessoas, valorizando a comunicação e

interação humanas. Os comentários à margem do tema, as expressões faciais e corporais, os tons de voz dão ao investigador uma informação impossível de obter com respostas escritas. São estes indícios visuais e auditivos que ajudam e valorizam no sentido de obter uma entrevista, o mais completa e pessoal possível, proporcionando ao entrevistador informações mais enriquecedoras, pois percebem-se as motivações, os sentimentos e as atitudes do sujeito.

As entrevistas dependem do nível de estruturação dos dados que se pretendem obter. A conjugação destes pressupostos com a contingência da limitação do período de tempo em que decorreu o estudo, com o número de entrevistas a efetuar exigiu a aplicação de um tipo de entrevista que nos fornecesse o máximo de informação sobre os diversos aspetos que para nós se tornaram relevantes.

Assim, tendo em conta que o tipo de entrevistas varia em função da forma como são dirigidas, optou-se por entrevistas estruturadas com perguntas pré-programadas.

Nesta perspetiva recorreu-se a um guião, ou “roteiro” que “guie a entrevista através dos tópicos principais a serem cobertos” (Ludke e André, 1986: 34), explicitados sob a forma de “perguntas-guias” (Quivy e Champenhudt, 1998: 192). Este guião foi enviado previamente ao grupo de entrevistado por solicitação dos mesmos.

O guião foi elaborado de forma a evitar formulações longas e o cansaço dos respondentes, sendo organizado em duas partes distintas, a última das quais com a caracterização informal do entrevistado. O guião era constituído por dezoito questões, e por um preâmbulo de apresentação de objetivos e fins a que o trabalho se destina bem como um esclarecimento sobre o sigilo e anonimato dos dados bem como o seu destino.

A entrevista estruturada permitiu prosseguir o objetivo de colher informações comuns a todos os entrevistados e, ao mesmo tempo aprofundar as vivências de cada indivíduo. Ou melhor ficou-se com a garantia de obtenção de “dados comparáveis entre os vários sujeitos” (Bogdan e Biklen, 1994: 135).

As entrevistas foram individuais e de tempo variável e dentro da escola em locais disponíveis sugeridos pelos entrevistados, normalmente o gabinete do entrevistado, tendo em conta as recomendações da entrevistadora, de entre as quais se destacam a possibilidade de haver total privacidade e de não haver interrupções por terceiros. Três dos entrevistados optaram pela gravação e posterior transcrição da sua entrevista. Os restantes seis respondentes, após a sessão de conversa com a entrevistadora, preferiram ser eles a escrever as suas respostas e a enviarem-na posteriormente via e-mail.

3.2 - Inquérito por questionário como técnica complementar

Consciente da afirmação proferida por Bogdan e Biklen (1994: 17) “na investigação qualitativa não se recorre ao uso de questionários”, já que esta técnica de investigação surge, geralmente, relacionada com o método quantitativo, recorreu-se, mesmo assim, à aplicação de um inquérito por questionário aos elementos do CG de cada Agrupamento e Escola onde decorreu o presente estudo.

Esta opção decorreu da necessidade de melhor resolver um problema de pesquisa, (não havia outra forma de recolher a opinião dos 182 elementos, que constituem o Universo em análise), para além de que nada obriga a que se tenha de aderir de uma forma rígida e exclusiva, a um paradigma, neste caso qualitativo. Pese embora a conotação quantitativa do inquérito por questionário, esta técnica, é utilizada para colher informações, quer na metodologia qualitativa quer na quantitativa.

Apesar da aparente “colagem” dos questionários aos métodos quantitativos de investigação, existem alguns pressupostos que presidiram ao uso da técnica no contexto do presente estudo, de entre os quais se salienta: a não intenção de verificar ou rejeitar hipóteses, a inexistência dum controlo de variáveis e a sua conseqüente correlação e a ausência de intenções de generalizações das conclusões decorrentes do trabalho, exceto ao Universo em estudo

Desta forma a opção por esta técnica de investigação prende-se com a necessidade de conhecer a opinião dos membros do CG de cada Agrupamento de Escolas e das duas Escolas Secundárias, de forma a poder-se proceder a um cruzamento de dados resultantes de fontes diferentes. A opção pelo questionário prende-se também, com a possibilidade de recorrer a maior quantidade de opiniões no menor período de tempo possível, conservando o completo anonimato dos intervenientes.

O questionário constituído por quarenta e uma questões, divide-se em seis blocos: Caracterização Pessoal, Constituição do CG, Funcionamento do CG, Tomadas de decisão do CG, relações do CG com a Direção e para um melhor desempenho do CG. Possui um preâmbulo de apresentação de objetivos e fins a que o trabalho se destina bem como um esclarecimento sobre o sigilo e anonimato dos dados e o seu destino.

O questionário não contemplou questões de resposta aberta.

Antes de ser iniciada a fase de recolha de dados foi elaborado um pré questionário, o qual foi distribuído a cinco elementos que já tinham pertencido a Conselhos Gerais Transitórios de Agrupamento de Escolas, não incluídos na população da amostra, visando a averiguação da objetividade, da compreensão, da correção sintática e semântica das questões. Após a testagem e feitas as alterações sugeridas, consideraram-se válidos os questionários, dando assim cumprimento ao que é sugerido por Bell (2004: 128) que, “Todos os instrumentos de recolha de informação devem ser testados”.

Foi entregue pessoalmente ao Diretor de cada Agrupamento, escola (no dia da entrevista), um envelope, contendo envelopes mais pequenos com os questionários em número igual ao de elementos do CG. Os Diretores fizeram chegar aos respetivos presidentes dos Conselhos Gerais este envelope, tendo o trabalho de distribuição e posterior recolha dos questionários impressos, recaído sobre os presidentes deste órgão.

Os envelopes foram acompanhados de uma carta explicativa ao PCG e uma outra para cada elemento. Nelas era indicado o local onde, caso quisessem e tivessem condições para o fazer, poderiam responder on-line. Sentiu-se necessidade da entregar em formato papel, uma vez que nem todos os elementos representados nos Conselhos Gerais, tinham à sua disposição este recurso.

Pretendeu-se que com os questionários os participantes fornecessem informações sobre os parâmetros acima referidos.

No que respeita à “Caracterização Pessoal”, houve a intenção de verificar a predominância quanto ao género, faixa etária, formação académica, a relação entre o grupo que representam e a forma de acesso ao órgão. Esta última questão tinha como objetivo, verificar o conhecimentos dos elementos no que concerne aos Artigos 14º e 15º do DL 75/2008 (designação de representantes e processos eleitorais).

Quanto à “Constituição do CG”, pretendeu-se recolher dados sobre o género, idade, formação académica e grupo de onde provém o PCG e se existe alguma correlação com a necessidade de formação (“Para um melhor desempenho do CG”). Saber da definição de critérios objetivos para a cooptação dos representantes da Comunidade local.

No “Funcionamento do CG”, pretende-se o reconhecimento das competências do órgão e do seu exercício, bem como a clarificação do tipo de poder atribuído ao CG e ao Diretor, por força do exercício dessas competências e ainda a assiduidade dos seus elementos nas reuniões, a confirmação da convocatória de três reuniões anuais como previsto no DL, bem como a forma como decorrem essas reuniões. Ainda neste parâmetro, e dado que na apreciação das candidaturas a Diretor é considerado obrigatoriamente (ponto 5 b), do artigo 22º do DL 75/2008) o PI deste na escola, cabe-nos saber o grau de conhecimento deste Plano e se é feito o seu acompanhamento e avaliação.

No âmbito das “Tomadas de decisão do CG”, o estudo desenvolveu-se no sentido de captar se aparece um grupo predominante, que influencia as tomadas de decisão, bem como o grau de influência do Diretor sobre o CG. Novamente se volta às competências atribuídas, agora não apenas ao CG e ao Diretor, mas ao CP também. O objetivo é saber se os elementos do CG concordam ou não, com a distribuição de competências, no que se refere aos documentos fundamentais na organização escola: PE, PAA, RI e propostas de contratos de autonomia. Pela pertinência, incluiu-se uma questão respeitante à existência de auscultação prévia do grupo que representam, quando são tomadas decisões importantes. A existência ou não de pressão de alguns elementos sobre outros, irá permitir a visão da autonomia dos elementos na tomada de decisão. Por sua vez, ao questionarmos sobre a aprovação dos documentos ou propostas apresentados pelo Diretor, se por um lado podemos verificar da aceitação do poder profissional do Diretor, por outro também permite ver se o nº 3 do Artigo 13º, é tido em conta:

No desempenho das suas competências, o CG tem a faculdade de requerer aos restantes órgãos as informações necessárias para realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação do funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e de lhes dirigidas, com vista ao desenvolvimento do projeto educativo e ao cumprimento do plano anual de atividades.

Uma questão fundamental prende-se com a opinião dos elementos, sobre a importância do CG, e se o órgão deve ou não ser extinto, bem como dos motivos para a sua extinção, no caso disso. Ligada a essa a questão, outra sobre o órgão que consideram mais débil, A articulação das respostas referentes à concordância com as competências atribuídas na lei ao CG, com a percepção da necessidade de existência do órgão e o órgão que consideram ter mais poder, tem interesse, para se

verificar se as competências estão ou não a ser exercidas em pleno, porque se assim for, os inquiridos terão de considerar que o CG é um órgão com muito poder e não o órgão mais débil.

Nas relações entre o CG e o Diretor, é apresentada uma escala de 1 a 5, que permite averiguar o parecer dos elementos do CG. Outra questão fundamental, prende-se com a regulação da ação do Diretor, uma das funções do CG, também esta questão permite verificar o exercício em pleno das competências do CG.

O último parâmetro, " Para um melhor desempenho do CG", tem como finalidade verificar as necessidades de formação, sentidas quer face à atuação do seu presidente, quer face à sua própria atuação como elemento do CG. Embora limitado, o leque das opções, que permitiriam colmatar alguma lacuna, dar-nos-á uma ideia, do que todos considerariam mais benéfico.

CAPÍTULO III

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A recolha de dados pode ser entendida como um processo organizado com vista a obter informações que nos permitam o conhecimento e a compreensão dos casos em estudo.

1 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

1.1 - O guião de entrevista

Para a conceção do guião de entrevista tentámos seguir a opinião de Afonso (2005) “o guião deve ser construído a partir das questões de pesquisa e eixos de análise do projeto de investigação. A sua estrutura típica tem um carácter matricial, em que a substância da entrevista é organizada por objetivos, questões e itens ou tópicos.” (p.99)

Quadro 4 – Matriz da Entrevista

TÓPICOS	QUESTÕES
Constituição do CG	1 – Qual a sua percepção acerca da forma como é feita a cooptação dos representantes da comunidade local . Acha que os Agrupamentos possuem critérios escritos em ata ou regimento e que factor(es) considera terá/terão sido preponderante(s) para essa escolha?
Funcionamento do CG	2 – Na sua opinião os Conselhos Gerais dos Agrupamentos exercem em pleno as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008, ou será que algumas são pouco ou nada exercidas (fundamente a sua opinião)? 3 - Acha que os elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos, conhecem o PI dos seus respectivos Directores e fazem o acompanhamento da sua implementação com regularidade?
Tomadas de decisão do CG	4 – Qual a percepção que tem do(s) grupo(s) que nos Conselhos Gerais influencia(m) mais as tomadas de decisão , e será que varia de Agrupamento para Agrupamento? 5 – Numa escala de 1 a 4 (em que 1 corresponde a nenhuma e 4 a bastante), qual acha que é a capacidade dos Directores, na maioria dos Agrupamentos, para influenciar as decisões do CG? 9 - A elaboração do PE compete ao CP e a sua aprovação ao CG. Ouvido o CP, o Diretor elabora o RI, o Plano e o Relatório Anual de Atividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao CG. Concorda com

	<p>esta distribuição de competências?</p> <p>10 – Em termos gerais acha, que nas reuniões de CG dos Agrupamentos, algumas vezes, há elementos que se sentem pressionados a tomar determinadas decisões?</p> <p>13 – Na sua opinião o CG é um órgão que deve ser extinto?</p>
<p>Relações do CG com a Direção</p>	<p>6 – Qual a percepção que tem do relacionamento entre os Diretores e os seus respetivos Conselhos Gerais?</p> <p>7 – Acha que de um modo geral os Conselhos Gerais controlam a ação dos Diretores?</p> <p>8 – Qual consideraria o órgão mais débil em termos de poder, o Diretor ou o CG e porquê?</p> <p>11 – Qual é a sua percepção relativamente à forma como é decidida a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais e são preparadas e dirigidas?</p>
<p>Par um melhor desempenho do CG</p>	<p>12 - Considera que seria vantajoso, que fosse dada formação aos Presidentes dos Conselhos Gerais para um melhor desempenho do cargo?</p>
<p>Caracterização pessoal e profissional do professor entrevistado.</p> <p>Nome (fictício):</p> <p>Sexo</p> <p>Idade:</p> <p>Habilitações Académicas:</p> <p>Possui formação em administração e Gestão escolar (pós-graduação, mestrado, diploma de estudos especializados...):</p> <p>Número de anos de experiência como Presidente do Conselho Executivo/ Diretor:</p>	

1.2 - Análise dos dados das Entrevistas

Este ponto destina-se a apresentar, interpretar e comentar as informações mais significativas, recolhidas através de entrevistas semiestruturadas realizadas aos nove Diretores das Escolas/Agrupamentos. Pretende-se encontrar respostas para as questões que têm vindo a orientar o desenvolvimento do estudo

Para uma melhor interpretação e visualização elaboramos duas grelhas de análise. Na primeira referem-se as categorias, as subcategorias e respetivas definições; na segunda grelha codificam-se as entrevistas realizadas em função das unidades de sentido. Finalmente e já de forma descritiva apresenta-se a interpretação dos dados recolhidos nas entrevistas, tentando fazer sobressair pontos em comum ou divergentes, nos Diretores entrevistados.

Quadro 5 - Grelha de codificação das categorias e subcategorias

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO	SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO
Constituição do CG: Critérios/Fundamentação	Refere-se à forma como são cooptados os representantes da Comunidade local, à existência de critérios formalmente definidos para a sua escolha.	Existência de Critérios	Agrupámos afirmações onde se atesta a existência de Critérios.
		Não existência de critérios	Agrupámos afirmações onde se atesta a não existência de Critérios
		Existência de Critérios formalizados	Incluímos afirmações sobre a existência de critérios formalmente definidos em regimento ou em atas
		Existência de Critérios não formalizados	Incluímos afirmações sobre a inexistência de critérios formalmente definidos em regimento ou em atas
		Estratégia de cooptação para defesa dos interesses do agrupamento	Incluímos registos sobre o objetivo inerente á cooptação dos elementos da comunidade local.
Funcionamento do CG: Conhecimento / Exercício / Acompanhamento/ Fundamentação	Refere-se á percepção dos Diretores sobre o conhecimento e exercício pelos elementos do CG das suas competências e do PI do Diretor	Conhecem e exercem as suas competências	Agrupámos afirmações onde se assevera o conhecimento e exercício das competências pelo CG
		Desconhecem as suas competências	Agrupámos afirmações onde se assevera o desconhecimento das competências pelo CG
		Não exercem as competências em pleno	Agrupámos afirmações onde se declara o não exercício pleno das competências pelo CG
		Fundamentação da atitude dos elementos do CG	Descrição das causas da atitude dos membros do CG
		Conhecem o PI	Agrupámos afirmações onde se declara o conhecimento do PI por parte do CG.
		Não conhecem o PI	Agrupámos afirmações onde se declara o desconhecimento do PI por parte do CG
		Acompanham a implementação do PI	Referimos afirmações onde se fala da forma de acompanhamento da implementação do PI.
Tomadas de decisão do CG: Influência/ Distribuição de Competências	Refere-se às percepções dos Diretores sobre o grau de influência dos grupos representados no CG e do próprio Diretor nas tomadas de decisão	Grau de Influência do Diretor	Referimos o nível atribuído por cada Diretor
		Fatores de influência do Diretor	Descrição das causas da influência do Diretor
		Grupo mais influente na tomada de decisão	Referimos afirmações sobre o grupo que mais influencia as tomadas de decisão do CG
		Fatores de influência desses grupos	Descrição das causas de influência dos grupos apontados
		Existência de pressão sobre os elementos do CG no momento da	Agrupamos as afirmações no que se refere a pressões, aquando da tomada de decisão

		tomada de decisão	
		Inexistência de pressão sobre os elementos do CG no momento da tomada de decisão	Agrupamos as afirmações no que se refere à inexistência de pressões aquando da tomada de decisão
		Concordância com a distribuição de Competências	Agrupamos as afirmações sobre a sua aquiescência em relação á distribuição das competências pelos diferentes órgãos
		Discordância com a distribuição de Competências	Descrição das opiniões quanto à distribuição das competências pelos diferentes órgãos
Importância do CG	Refere-se á opinião dos Diretores quanto á importância (continuidade) do CG ou sua extinção	Continuidade do CG	Agrupamos as opiniões quanto á continuidade do órgão
		Extinção do CG	Agrupamos as opiniões favoráveis á extinção do órgão
		Alteração do órgão	Agrupamos as opiniões quanto á alteração do órgão
		Órgão mais débil em teoria	Incluimos afirmações sobre o órgão percecionado como mais débil em teoria
		Órgão mais débil na prática	Incluimos afirmações sobre o órgão percecionado como mais débil na prática
Relações do CG com a Direção	Perceção quanto às relações com o CG	Classificação do relacionamento	Descrição da qualidade do relacionamento dos 2 órgãos
		Grau de cooperação entre o PCG e o Diretor	Agrupamos afirmações sobre formas de elaboração da agenda da reunião e de como são dirigidas
Ação Reguladora do CG	Perceção quanto á ação reguladora do CG	Existe regulação da ação do Diretor	Agrupamos afirmações sobre a regulação feita pelo CG
		Não existe regulação da ação do Diretor	Agrupamos declarações sobre a falta de regulação/controlo da ação do Diretor
Para um melhor desempenho do CG	Refere-se à forma como se pode melhorar o desempenho do CG	Formação para o PCG	Agrupámos afirmações sobre a necessidade de formação.
		Desnecessária formação para o PCG	Agrupámos afirmações sobre a inutilidade de formação.
		Tipo de formação	Descrição das afirmações referentes ao tipo de formação

Quadro 6 - Grelha de codificação das entrevistas/Unidades de análise

CATEGORIAS	UNIDADES DE ANÁLISE	
	SUBCATEGORIAS	ENTREVISTAS (UNIDADES DE SENTIDO)
Constituição do CG: Critérios/ Fundamentação	Existência de Critérios	Entrevista nº1 – “Sim, na sua maioria” Entrevista nº2 – “... o CG definiu como critério...” Entrevista nº4 – “Acho que há critérios...” Entrevista nº5 – “Todavia, isso não significa que não sejam levados em linha de conta determinados critérios.” Entrevista nº7 – “... existem critérios...” Entrevista nº8 – “...nós temos os critérios já definidos em ata do CG.”
	Não existência de critérios	Entrevista nº3 – “Acho que não há critérios mas sim justificação da escolha registados em ata mas não em regimento.” Entrevista nº6 – “...intuo que não terão critérios escritos...” Entrevista nº9 – “...não existem critérios definidos à priori...”
	Existência de Critérios formalizados	Entrevista nº4 – “...critérios registados em ata e respetivo regimento.” Entrevista nº8 – “...nós temos os critérios já definidos em ata do CG.”
	Existência de Critérios não formalizados	Entrevista nº2 – “...embora não escrito em ata ou regimento...” Entrevista nº5 – “...não têm critérios escritos...” Entrevista nº7 – “...não estão definidos formalmente.” Entrevista nº9 – “... nem em regimento, nem em ata, nem em local nenhum.”
	Estratégia de cooptação para defesa dos interesses do agrupamento	Entrevista nº2 – “... a colaboração prestada e a mais-valia que tal colaboração representa para o dia a dia do agrupamento.” Entrevista nº5 – “...serão decisivos, os objetivos expressos no PE, as entidades com as quais existem protocolos e aqueles que podem representar mais-valias para o bom funcionamento do Agrupamento” Entrevista nº6 – “...será feita ao sabor de estratégias várias, interesses pontuais ou até pessoais ou de grupo. Penso que não exista (...) uma verdadeira estratégia de cooptação para defender os interesses dos

		<p>Agrupamentos de Escolas.”</p> <p>Entrevista nº 7 – “...maior representatividade na comunidade local.”</p> <p>Entrevista nº8 – “...tem normalmente a ver com elementos de relevo a nível económico, cultural, vamos buscar nomeadamente os nossos membros, os stakeholders, às áreas mais de economia, cultura.”</p> <p>Entrevista nº9 – “... uns são interesses pedagógicos, outros são interesses que se prendem com um maior apoio a um ou outro grupo, representado no CG, outros têm a ver com parcerias existentes...”</p>
<p>Funcionamento do CG: Conhecimento / Exercício / Acompanhamento / Fundamentação</p>	<p>Conhecem e exercem as suas competências</p>	<p>Entrevista nº2 – “De um modo geral, sim...”</p> <p>Entrevista nº3 – “...cumpram (...) formalmente aquilo que lhes é exigido pela legislação vigente”</p> <p>Entrevista nº4 – “...cumpram minimamente aquilo que lhes é exigido por lei.”</p> <p>Entrevista nº5 – “...estão a exercer as suas competências.”</p> <p>Entrevista nº6 – “Na sua globalidade sim.”</p> <p>Entrevista nº8 – “...de uma maneira geral, exercem essas competências...”</p>
	<p>Desconhecem as suas competências</p>	<p>Entrevista nº1 – “Não, a maior parte não as exerce nem as conhece”</p> <p>Entrevista nº9 – “...nem acredito que os elementos dos Conselhos Gerais, as conheçam todas sem terem de recorrer ao decreto... “,</p>
	<p>Não exercem as competências em pleno</p>	<p>Entrevista nº1 – “Não, a maior parte não as exerce nem as conhece”</p> <p>Entrevista nº2 – “...mas não com aquele especto fiscalizador austero e permanente. As competências que têm sido secundarizadas...”</p> <p>Entrevista nº5 – “Muito do trabalho executado depende do Diretor.”</p> <p>Entrevista nº 7 – “São pouco exercidas,”</p> <p>Entrevista nº9 – “... como tal acho que não as exercem em pleno.”</p>
	<p>Fundamentação da atitude dos elementos do CG</p>	<p>Entrevista nº1 – “...falta motivação e formação.”</p> <p>Entrevista nº3 – “Por ser um órgão heterogéneo, cada grupo defende a ‘sua capela’”</p> <p>Entrevista nº4 – “... têm ainda a noção que é um órgão que pouco ‘mexe’ na vida das escolas”.</p> <p>Entrevista nº6 – “...dada á necessidade de terem conhecimentos técnicos, pedagógicos e até administrativos verão a sua ação limitada.”</p> <p>Entrevista nº 7 – “Se calhar os representantes do CG têm de ser escolhidos/ eleitos em função das competências que o CG tem de exercer.”</p> <p>Entrevista nº8 – “Para as exercer necessitam muitas vezes de se interligar com a Direção ou com o CP.”</p> <p>Entrevista nº9 – “... seria necessário que soubessem exatamente o que tinham que fazer para exercer cada uma das competências que a lei lhes dá.”</p>
	<p>Conhecem o PI</p>	<p>Entrevista nº1 – “ Espero que sim, pois terá sido em função do mesmo a nossa eleição.”</p> <p>Entrevista nº3 – “ ...sabem que eles existem...”</p>

		<p>Entrevista nº4 – “Penso que sabem que eles existem...” Entrevista nº5 – “Acho que o conhecem.” Entrevista nº6 – “terão de conhecer uma vez que foi apresentado para a escolha dos Diretores.” Entrevista nº 7 – “Têm obrigação de conhecer o PI, quando elegeram o Diretor tiveram de o analisar.” Entrevista nº8 – “Têm de conhecer, porque no fundo, a eleição e a escolha foi feita pelo CG!”</p>
	Não conhecem o PI	<p>Entrevista nº2 – “...admito que nem todos os elementos do CG o conheçam em profundidade apesar de o PI ter sido apresentado e discutido em sede do órgão e esteja disponível na página do agrupamento Entrevista nº9 – “ Todos o deveriam conhecer (...) pode acontecer que não o conheçam.”</p>
	Acompanham a implementação do PI	<p>Entrevista nº2 – “ A regularidade do acompanhamento do plano assume aqui um carácter subjetivo já que existem momentos próprios para a análise, avaliação e a prestação de contas...” Entrevista nº3 – “ Farão um acompanhamento regular da sua implementação (...) os que o conhecem...” Entrevista nº4 – “...a maioria não faz um acompanhamento regular da sua implementação.” Entrevista nº5 – “Já coloco mais reservas relativamente ao acompanhamento e supervisão da sua implementação Entrevista nº6 – “Tenho dúvidas que algum CG esteja a fazer diretamente o acompanhamento dos Planos de Intervenção, embora o possa fazer indiretamente, quando apreciam e aprovam os documentos que são apresentados obrigatoriamente no CG.” Entrevista nº 7 – “...fazendo o acompanhamento do PE, fazem do PI.” Entrevista nº8 – “...estão a fazer esse acompanhamento, não sei se consciente ou inconscientemente,..” Entrevista nº9 – “... no geral esse acompanhamento é feito indiretamente, através de relatórios, quando é feito.”</p>
<p>Tomadas de decisão do CG: Influência/ Distribuição de Competências</p>	Grau de Influência do Diretor	<p>Entrevista nº01 – “Varia, diria que há Agrupamentos 1 e outros 4. Logo 2,5.” Entrevista nº2 – “3/4.” Entrevista nº3 -- “4” Entrevista nº4 – “4” Entrevista nº5 – “...talvez 3” Entrevista nº6 – “4” Entrevista nº 7 – “ Um 3 Entrevista nº8 – “Eu tenho uma ideia positiva dessa influência, nunca iria situar no quatro mas no 3.” Entrevista nº9 – “Consideraria que é 3,5.”</p>
	Fatores de influência do Diretor	<p>Entrevista nº01 – “... principalmente da forma como o Diretor “Impõem” a sua opinião, ou é mais participativo, no entanto isso também depende muito do PCG.” Entrevista nº5 – “Irá depender muito de CG para CG. (...) Em questões mais técnicas é relevante. Em questões mais abrangentes esse grau de influência diminui.” Entrevista nº 7 – “Há uma boa relação e de respeito pelo trabalho do Diretor, mas o CG, aprova o que é apresentado pelo Diretor.”</p>

		<p>Entrevista nº8 – “...é um bocado com o ouvirem, muitas vezes para tomarem uma decisão, o quererem-nos ouvir...”</p> <p>Entrevista nº9 – “...depende do relacionamento com os Diretores, dos grupos que se lhe opõem...”</p>
	<p>Grupo mais influente na tomada de decisão</p>	<p>Entrevista nº2 – “Daí que, estes (docentes), acabem por funcionar como motores da discussão e influenciadores da tomada de decisões, sem que isto signifique qualquer situação de conflito ou imposição.”</p> <p>Entrevista nº3 – “...é o dos docentes e também o dos pais...”</p> <p>Entrevista nº4 – “...considero que os grupos de docentes e o dos pais exercem mais influência.”</p> <p>Entrevista nº5 – “...não me parece que exista um grupo em especial que tenha a capacidade de influenciar decisivamente a opinião dos restantes. Todavia, existe um grupo que habitualmente não manifesta opinião, refiro-me em concreto ao PND.”</p> <p>Entrevista nº6 – “Os professores poderão ser o grupo que mais influencia as tomadas de decisão. Os pais poderão ser um grupo influente embora tenham limitações no âmbito das suas vidas profissionais...”</p> <p>Entrevista nº 7 – “Os docentes acabam por ter um peso maior que qualquer um dos outros grupos, excetua-se a ... (Autarca), porque foi Presidente de Conselho Executivo e professora e que, também opina e dá um bom contributo,”</p> <p>Entrevista nº8 – “...os membros cooptados e os professores são aqueles que mais influenciam.”</p> <p>Entrevista nº9 – “Não tenho dúvida que seja o PD.”</p>
	<p>Fatores de influência desses grupos</p>	<p>Entrevista nº2 – “ Importa referir que alguns dos elementos não docentes (...), não estão tão por dentro do quotidiano dos agrupamentos quanto os docentes.”</p> <p>Entrevista nº6 – Os pais poderão ser um grupo influente embora tenham limitações no âmbito das suas vidas profissionais impeditivas de uma melhor ou maior colaboração e conseqüente tomada de posição nas decisões”</p> <p>Entrevista nº8 – “normalmente quando há qualquer (...) assunto novo, os professores dão o seu contributo (...) A sua perspetiva, os outros naturalmente darão também os seus contributos, até das suas experiências...”</p> <p>Entrevista nº9 – “...os outros grupos vêem nos professores, o grupo que sabe do que está a falar. Às vezes diz-se que os EE, os Autarcas, (...), muitas vezes esses (...), são ou foram professores, até membros de órgãos de Gestão.”</p>
	<p>Existência de pressão sobre os elementos do CG no momento da tomada de decisão</p>	<p>Entrevista nº1 – “Sente-se que há alguma pressão por vezes.”</p> <p>Entrevista nº3 – “... há a tendência para pressionar os grupos com menos opinião daí haver “pressões”</p> <p>Entrevista nº4 – “Penso que sim.”</p> <p>Entrevista nº 7 – “Só se foi na fase de eleição do Diretor, aí acredito que possa ter havido nalguns casos pressões.”</p> <p>Entrevista nº9 – “Acho que no período de eleição do Diretor, houve fortes pressões sobre vários grupos, nalguns agrupamentos. (...) quando há questões cruciais, essas pressões possam surgir(...) indiretamente os professores, com a sua influência, pelo seu conhecimento da escola, podem pressionar os outros grupos a seguir</p>

		as suas opiniões, de forma subtil”
	Inexistência de pressão sobre os elementos do CG no momento da tomada de decisão	Entrevista nº2 – “Não tenho essa percepção.” Entrevista nº5 – “...eu diria que não.” Entrevista nº6 – “Tanto quanto conheço não...” Entrevista nº8 – “...não tenho muito essa ideia de um certo cooperativismo,”
	Concordância com a distribuição de Competências	Entrevista nº1 – “Sim.” Entrevista nº2 – “Concordo.” Entrevista nº5 – “Parece-me uma distribuição equilibrada...” Entrevista nº 7 – “Tendo em conta que o CG é o órgão máximo, terá de ser sempre ele.”
	Discordância com a distribuição de Competências	Entrevista nº3 – “ Não, pois todos estes instrumentos de gestão deveriam ser da real competência do CP que domina a matéria em questão.” Entrevista nº4 – “Penso que todos estes instrumentos de gestão deveriam ser da competência do CP.” Entrevista nº6 – “ Além do PE, também o RI deveria ser elaborado pelo CP. Este órgão também deveria ter intervenção na elaboração dos restantes documentos.” Entrevista nº8 – “...não ficaria totalmente descabido, os princípios, valores metas, e estratégias (...), que pudesse caber ao CG, precisamente como órgão de direção estratégico, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da Escola, ser ele o responsável,” Entrevista nº9 – “...não concordo com esta distribuição de competências. As competências têm de estar em conformidade, e têm de estar em quem as exerce.”
Importância do CG	Continuidade do CG	Entrevista nº5 – “Não. Como órgão estratégico da definição da política educativo do Agrupamento não pode nem deve ser extinto.” Entrevista nº8 – “...Fica melhor desta maneira.”
	Extinção do CG	Entrevista nº1 – “depende do tipo de organização para que caminhemos, caminhando para uma autonomia e responsabilização do Diretor. Sim, deveriam ser extintos.” Entrevista nº4 – “Penso que sim.”
	Alteração do órgão	Entrevista nº2 – “...concordo que exista um órgão representativo dessa comunidade, chame-se esse órgão CG ou outra coisa qualquer.” Entrevista nº3 – “...deverá ser reformulado em termos de composição e de competências.” Entrevista nº6 – “ O modelo e não o CG, deveria ser revisto, uma vez que possui múltiplas incongruências que tendem a centrar no Diretor a maior parte das decisões importantes que se tomam na escola. “ Entrevista nº 7 – “...modificado sim. Nunca deveria ter um peso tão grande, para quê ter esse peso se na prática não o exerce, então que se dêem as competências a quem realmente as exerce.”

	<p>Órgão mais débil em teoria</p>	<p>Entrevista nº9 – “...ou se modifica o órgão, para um órgão consultivo, (...) algo tem de mudar.”</p> <p>Entrevista nº2 – “sendo o CG, nos termos da lei, o órgão de direção estratégica do agrupamento, seria de supor que a ele coubesse o maior quinhão nesta relação de poder.”</p> <p>Entrevista nº5 – “Na administração e gestão escolar o CG. Na definição das medidas estratégicas – direção e planeamento – o Diretor...”</p> <p>Entrevista nº 7—“ Em termos teóricos o Diretor, porque é eleito pelo CG, tem de lhe prestar contas, pode ser destituído por ele...”</p> <p>Entrevista nº8 – “Acho que nenhum...”</p> <p>Entrevista nº9 – Por lei, o Diretor. O CG escolhe o Diretor, pode demiti-lo, pode reconduzi-lo, controla a ação do Diretor, ele tem de lhe prestar contas...”</p>
	<p>Órgão mais débil na prática</p>	<p>Entrevista nº2 – “Porém o que se verifica na prática é um e outro têm um poder diminuto já que quase tudo está pré-determinado superiormente...”</p> <p>Entrevista nº3 – “Obviamente que o CG pois não contacta assiduamente e diariamente com a vida e a realidade das escolas, não tendo por isso o poder decisório de imediato como tem o diretor</p> <p>Entrevista nº4 – “O CG por não contactar diariamente com a realidade das escolas, logo não tem o poder decisório de imediato.”</p> <p>Entrevista nº5 – “...Mas a larga maioria das decisões é tomada com base no trabalho efetuado previamente pelo Diretor.”</p> <p>Entrevista nº6 – “O CG...”</p> <p>Entrevista nº 7—“ ...em termos práticos é o CG.”</p> <p>Entrevista nº8 – “Acho que nenhum...”</p> <p>Entrevista nº9 – “...Na prática, é o CG o órgão mais frágil.”</p>
<p>Relações do CG com a Direção</p>	<p>Classificação do relacionamento</p>	<p>Entrevista nº1 – “... a maioria é boa.”</p> <p>Entrevista nº2 – “... é o mais cordial e colaborante possível...”</p> <p>Entrevista nº3 – “ ... no geral os directorediretoresionam bem com os conselhos gerais, poderão existir no entanto, alguns “conflitos”, nomeadamente com elementos das autarquias..”</p> <p>Entrevista nº4 – “... no geral os diretores se relacionam bem com os conselhos gerais, salvo na situação em que os representantes das autarquias não têm um relacionamento tão amigável com os diretores.”</p> <p>Entrevista nº5 – “Com a exceção de um caso ou outro no Distrito parece-me que a relação é boa.”</p> <p>Entrevista nº6 – “De modo geral será pacífico e que todos estejam norteados por um espírito colaborativo...”</p> <p>Entrevista nº 7 – “Varia de agrupamento para agrupamento (...) Depende do Diretor e do CG. Mas é em geral pacífico...”</p> <p>Entrevista nº8 – “...a ideia que eu tenho (...) é positiva ao nível do relacionamento. (...) Pode haver aí alguns casos, algumas divergências...)</p>

	<p>Grau de cooperação entre o PCG e o Diretor</p>	<p>Entrevista nº9 – “...nem sempre é muito bom. (...) dependendo dos agrupamentos, variava de 2 a 4.”</p> <p>Entrevista nº2 – “Tenho a sorte de poder partilhar com a PCG o agendamento dos assuntos...”</p> <p>Entrevista nº3 – “Penso que a maioria será em conjunto com o Diretor.”</p> <p>Entrevista nº4 – “Penso que um pouco de acordo com a agenda do seu presidente e por vezes preparada “em cima do joelho”.</p> <p>Entrevista nº5 – “...A articulação do Presidente do órgão e do Diretor é fundamental. Requer uma preparação antecipada. No que concerne à forma como são dirigidas depende muito das pessoas mas ainda assim parece-me que é feito de forma correta e eficiente.”</p> <p>Entrevista nº6 – “Existe sempre uma forte intervenção da direção na preparação destas reuniões, quando mais não seja porque é a direção que tem a “chave” do funcionamento do Agrupamento de Escolas.”</p> <p>Entrevista nº 7 – “...ele (o PCG) traz propostas, agenda com o Diretor, vai ver a Ordem de Trabalhos de outros anos (...) Nas reuniões o PCG dá a palavra ao Diretor para expor os assuntos da ordem de trabalhos.”</p> <p>Entrevista nº8 – “Normalmente quem prepara e quem dirige é o PCG, (...) É ele que faz essa Ordem, fala aqui comigo,”</p> <p>Entrevista nº9 – “...ir ver as Ordens de trabalhos de outros anos (...) ou o Diretor prepara a Ordem de Trabalhos, fala com o presidente ... e segue-se a agenda proposta pelo Diretor...”</p>
<p>Ação Reguladora do CG</p>	<p>Existe regulação da ação do Diretor</p>	<p>Entrevista nº4 – “Acho que sim.”</p> <p>Entrevista nº8 – “Eu iria mais no sentido de monitorização, do acompanhamento do trabalho do Diretor.(...) não tive essa ideia de controlo.”</p>
	<p>Não existe regulação da ação do Diretor</p>	<p>Entrevista nº1 – “Controlar não...”</p> <p>Entrevista nº2 – “...os conselhos gerais colaboram com os diretores no desenvolvimento da sua ação.”</p> <p>Entrevista nº3 – “ Não tenho essa ideia.”</p> <p>Entrevista nº5 – “Não existe capacidade para controlar a ação e o desempenho do Diretor no seu dia-a-dia. Todavia, verifica-se uma atenção especial em relação às tomadas de decisão mais relevantes.”</p> <p>Entrevista nº6 – “ Não.”</p> <p>Entrevista nº 7 – “Não controla como poderia controlar se tivermos em conta as competências que lhe estão atribuídas pela lei.”</p> <p>Entrevista nº9 – “Acho que não controlam, não no sentido dos Diretores terem de prestar contas aos Conselhos Gerais...”</p>
<p>Para um melhor desempenho do</p>	<p>Formação para o PCG</p>	<p>Entrevista nº1 – “Claro que sim.”</p> <p>Entrevista nº2 – “Caso a eleição recaia num elemento não docente, não excludo.”</p> <p>Entrevista nº3 – “Essa formação aos presidentes seria muito vantajosa e pertinente”</p> <p>Entrevista nº4 -- “Considero que seria muitíssimo vantajoso dar formação aos presidentes.”</p> <p>Entrevista nº 7 – “... todos deveriam ter alguma formação, interna, externa...”</p>

		Entrevista nº8 – “... era proveitoso ao PCG, aos restantes elementos da Direção, e mais àquilo que são as estruturas de Coordenação e supervisão pedagógica.” Entrevista nº9 – “...se a Tutela, pretende que o CG, exerça em pleno as suas competências, então é urgente dar formação ao PCG, e encontrar alguma forma de dar alguma formação a quem estiver no CG.”
	Desnecessária formação para o PCG	Entrevista nº2 – “Caso a eleição recaia sobre um docente (...) não acho que isso seja prioritário.” Entrevista nº5 – “Não me parece que para o desempenho deste cargo exista a necessidade de uma formação específica...” Entrevista nº6 – “Não. O presidente deveria, caso o pudesse fazer, trabalhar em muito maior articulação com a direção...”
	Tipo de formação	Entrevista nº5 – “...assim é importante que o Presidente tenha experiência em órgãos de administração e gestão escolar.”

1.3 - Interpretação dos Resultados das Entrevistas

Constituição do Conselho Geral

Os Diretores entrevistados se por um lado consideram, na sua maioria (seis), que na cooptação dos elementos da comunidade, existem critérios, por outro reconhecem, também na maioria dos que focaram este aspeto, que estes critérios não se encontram formalmente definidos em ata ou em regimento. De notar a resposta do Entrevistado nº 3, que espelha bem o que se intui das respostas dos restantes, ao afirmar que “não há critérios, mas sim a justificação da escolha registados em ata”. Já no que se refere às estratégias que considerariam prevalecer nestas “escolhas”, utilizando palavras diferentes, os Diretores falam de “mais-valias”, “colaboradores”, “parceiros”, elementos de relevo a vários níveis. Excetua-se o Entrevistado nº 6, que afirma não existir uma estratégia para defender os interesses dos Agrupamentos.

Funcionamento do Conselho Geral

Ainda que seis dos Diretores entrevistados (nº2, nº3, nº4, nº5, nº6, nº8), sintam que o CG conhece e exerce as suas competências na generalidade, contrapondo-se a dois entrevistados (nº1 e nº9) que afirmam o contrário, os entrevistados nº2 e nº5 reconhecem posteriormente, que há competências que não são exercidas em pleno, que são secundarizadas e que muito do trabalho é realizado pelo Diretor. Ao apontarem as razões desta atitude dos elementos do CG, as opiniões dos Diretores divergem:

- ✓ Falta de motivação,
- ✓ Falta de formação,
- ✓ Heterogeneidade do órgão,
- ✓ Falta de conhecimentos técnicos,
- ✓ Falta de conhecimentos pedagógicos,
- ✓ Falta de conhecimentos administrativos,
- ✓ Falta de interligação com a Direção,
- ✓ Falta de interligação com o CP,
- ✓ Falta de um maior conhecimento de cada uma das competências atribuídas por lei,
- ✓ Critérios para a escolha dos elementos do CG em função das competências a exercer.

De forma explícita, ou subentendendo-se nas palavras, os Diretores querem acreditar que o CG conheça os Planos de Intervenção, uma vez que a sua análise fez parte do processo de eleição/seleção do Diretor. Preocupa-os se assim não for, parecendo lícito concluir que isso poderia significar que a eleição, escolha do Diretor, teria tido pouco a ver com os planos de intervenção apresentados, havendo assim uma falha no processo. Veja-se que ao serem questionados sobre o acompanhamento da implementação do PI, as respostas são ambíguas, surgem palavras como: “subjetivo”, “reservas”, “tenho dúvidas”, “indiretamente”, “não sei se consciente ou inconscientemente”.

Tomadas de Decisão do Conselho Geral

Na definição do grau de influência do Diretor sobre o CG, este varia entre o 3 e o 4 (sendo o 4, o valor mais alto pelo qual podiam optar), numa média de 3,5 se o quisermos colocar deste modo. Os Diretores incluem como fator dessa influência o poder de especialista que lhes está atribuído. Referem no entanto, que essa influência não é idêntica em todos os agrupamentos, como é mencionado por três dos cinco Diretores que fizeram alusão a este aspeto, depende do PCG, do relacionamento entre os dois órgãos. Já no que se refere à definição do grupo que mais influência as tomadas de decisão, sete Diretores entrevistados apontam o PD como o mais influente, embora, desde a entrada em vigor do DL.nº75/2008, este grupo já não esteja em maioria, como acontecia na AE. O Entrevistado nº2 refere: “...por funcionar como motores da discussão, influenciadores da tomada de decisões...”. É também apontado por três dos entrevistados, os representantes dos pais como um grupo influente, apesar de, como refere o Entrevistado nº8 “...tenham limitações no âmbito das suas vidas profissionais.”

Curiosa a observação do Entrevistado nº5 que aponta o PND como o grupo que “...habitualmente não manifesta opinião...”, será interessante refletir sobre o porquê dessa atitude.

Apenas quatro dos Diretores, explicitam a razão da sua percepção, quanto a esta dinâmica das reuniões de CG, considerando este comportamento de um certo alheamento ao facto de não estarem “... tão por dentro do quotidiano dos agrupamentos quanto os docentes.” e verem “...nos professores, o grupo que sabe do que está a falar.”

Dividem-se as opiniões dos Diretores relativamente há existência ou não de pressão sobre os elementos dos Conselhos Gerais na hora de se tomarem as decisões. Dos quatro que afirmaram a sua existência, dois mencionaram o período de eleição do Diretor como a época em que se terão assinalado pressões sobre os elementos dos Conselhos Gerais.

Quanto á distribuição de competências pelos órgãos, são mais as vozes discordantes, (cinco Diretores). Consideram três destes Diretores que existem competências atribuídas ao CG, que fariam mais sentido encontrarem-se atribuídas ao CP ou, como menciona o Entrevistado nº 9: “... em quem as exerce.” efetivamente. Não obstante o Entrevistado nº8, acredita que seria benéfico a atribuição de mais competências ao CG, sobretudo em matéria de definição de “princípios, valores, metas e estratégicas (...) das linhas orientadoras da atividade da escola ...”, não se limitando este órgão a aprovar, mas “...ter uma participação mais ativa para além da aprovação.” Registe-se que os Diretores que manifestaram a sua discordância, fundamentaram essa sua tomada de posição, sendo que os Diretores que consideraram correta a distribuição de competências pelos órgão, não fizeram comentários, excetua-se o Entrevistado nº7, que está conformado com esta distribuição.

Importância do Conselho Geral

Em relação ao que é solicitado na questão nº13, uma pergunta importante em termos do reconhecimento da importância do CG, e portanto da sua função, representatividade e continuidade,

verifica-se que os Entrevistados que discordaram (nº3, nº6, nº9) ou se conformaram (nº7) com a distribuição de competências pelos órgãos, sugerem a alteração do CG, o nº4, inclusive sugere a sua extinção. O Entrevistado nº2, que tinha manifestado a sua concordância com a distribuição de competências, refere a importância das escolas manterem no seu seio um órgão representativo da comunidade, independentemente da sua designação. As razões apontadas e as alterações visadas não são uniformes:

- ✓ Alteração em termos de composição e competências do CG;
- ✓ Alteração do Modelo de Administração e Gestão Escolar, dado este ter incongruências que tendem a centrar no Diretor a maior parte das decisões importantes;
- ✓ Alteração das competências do CG, reduzir as suas competências uma vez que não as exerce;
- ✓ Alteração para órgão consultivo.

Em síntese, a maioria dos Diretores (5), gostariam de ver este órgão alterado. Apenas 2, referiram a sua extinção.

Quando refletem sobre o órgão mais débil em termos de poder, os entrevistados sentem a necessidade de fazer a distinção entre a teoria, a legislação e a prática, o dia a dia nas escolas/Agrupamentos. Na verdade, nesta reflexão individual fica patente que entre a intenção do legislador ao fazer a distribuição das competências pelos órgãos e a realidade do que efetivamente ocorre há diferenças. Em teoria é reconhecido ao CG, maior poder, uma vez que como refere o Entrevistado nº 9 "...escolhe o Diretor, pode demiti-lo, pode reconduzi-lo, controla a ação do Diretor, ele tem de lhe prestar contas." De entre os fatores apontados para que na prática tal não aconteça, são apresentadas diferentes leituras, o que não significa oposição entre opiniões, antes uma visão mais macro e outra mais micro. Sublinha o Entrevistado nº1, "...o que se verifica na prática é um e outro [CG e Diretor] têm um poder diminuto já que quase tudo está pré-determinado superiormente...", enquanto os restantes entrevistados (excetua-se o nº 8), salientam que o fator que influencia este "comportamento" dos órgãos, decorre do CG não contactar "...diariamente com a vida e realidade das escolas, não tendo por isso o poder decisório imediato como tem o Diretor. O entrevistado nº 8 surge como o único a considerar que não há um órgão que sobreleva o outro, mas antes que cada um com as suas competências, se complementam, sem dúvida esta seria a situação ideal, apenas não compartilhada com outros Diretores.

Relações do Conselho Geral com a Direção

Apesar de os Diretores reconhecerem que possam existir algumas divergências/conflitos nalguns Agrupamentos, ou Escolas, a maioria utiliza adjetivos como: "boa", "cordial", "colaborante", "amigável", "pacífica", "positiva" para caracterizar a relação entre os Conselhos Gerais e os seus respetivos Diretores. A realidade em termos de cooperação entre o PCG e o Diretor na hora de decidir a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais, sua preparação e direção, poder-se-ia ver numa escala que caminha da forte intervenção do Diretor, passando por situações onde a partilha e o

trabalho conjunto predomina, a outras em que o presidente agenda e a preparação é feita por vezes “em cima do joelho”. Dado que na sua maioria, os Presidentes dos Conselhos Gerais pertencem ao grupo docente, esta articulação com o Diretor, está facilitada, o espaço de trabalho em que circulam é o mesmo, muito embora seja, como diz o Entrevistado nº 6, “... a direção que tem a ‘chave’ do funcionamento do Agrupamento de Escolas.” A percepção que se tem, é que da cooperação entre o Presidente e o Diretor, depende o bom funcionamento da reunião.

Ação Reguladora do Conselho Geral

O papel do CG como órgão de regulação da ação do Diretor e do funcionamento do Agrupamento, a quem é necessário prestar contas do cumprimento, desempenho, tomadas de decisão relevantes, percebe-se estar limitado, quer pela frequência das reuniões estipuladas na lei, manifestamente insuficientes, quer pela própria capacidade do CG de exercer em pleno todas as suas competências.

Quando se referem a essa regulação, sete dos entrevistados mencionam a sua inexistência em moldes de controlo, pelos motivos já descritos, mas assinalam a existência de monitorização, feita sobretudo através da análise dos relatórios, apresentados pelo Diretor relativamente à execução do Plano Anual/ Plurianual de Atividades, do Orçamento, consecução dos objetivos e metas do PE, do funcionamento do Agrupamento, entre outros.

Para um melhor desempenho do Conselho Geral

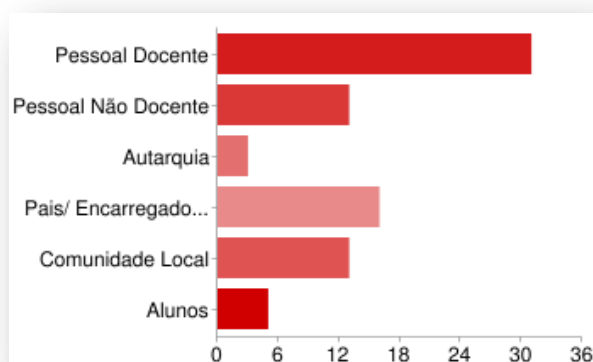
No que se refere a “Formação para o PCG” procurou-se saber qual a percepção dos Diretores quanto à sua necessidade para melhorar o desempenho do CG. A reação, se por um lado foi positiva, sete entrevistados consideram-na “proveitosa”, “pertinente”, “vantajosa”, até “urgente”; outros (três), põem de lado a questão da formação, não a considerando prioritária para os Presidentes dos Conselhos Gerais. Diretores há que, manifestam preocupação em que não seja unicamente o PCG a receber formação, mas outros elementos e estruturas também, nomeadamente, estruturas intermédias.

2 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Passemos agora a uma análise mais detalhada dos resultados obtidos, no estudo quantitativo, acerca da população do estudo.

CONSTITUIÇÃO DO CONSELHO GERAL

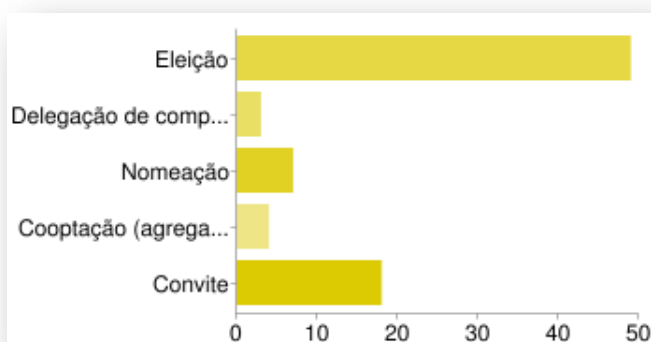
Gráfico 3 – Questão 4 - Encontra-se no CG como Representante de:



Pessoal Docente	31	37%
Pessoal Não Docente	13	16%
Autarquia	3	4%
Pais/ Encarregados de Educação	16	19%
Comunidade Local	13	16%
Alunos	5	6%

Verificamos que o grande número dos inquiridos que respondeu ao Inquérito, pertence ao Grupo do PD (31), seguido pelo grupo dos Pais/ EE (16). O Grupo dos Alunos (5) apesar de parecer que responderam pouco, não corresponde à realidade, uma vez que se apresenta como o grupo que tem menos representatividade no CG, além de que apenas as duas Escolas Secundárias possuem alunos representados no CG. Já no que concerne à Autarquia, este sim, apresenta-se como o grupo com menos respondentes.

Gráfico 4 – Questão 5 - Forma de acesso ao CG



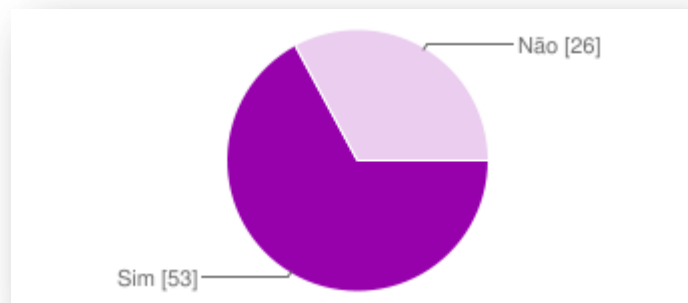
Eleição	49	59%
Delegação de competências	3	4%
Nomeação	7	8%
Cooptação (agregação)	4	5%
Convite	18	22%

A grande maioria dos inquiridos, 49 encontram-se como elementos do CG por terem sido eleitos conforme o estipulado na legislação existente para o efeito. O outro grupo que se destaca, pertence a este órgão por convite (18).

Na definição do número de elementos que constituem o CG que integram, do total dos 81 inquéritos preenchidos, apenas respondem 56 indivíduos, registaram-se ainda 7 respostas que não poderão ser verdadeiras, uma vez que o número de elementos do CG, terá que ser sempre ímpar. Do apontado se deduz o desconhecimento da representatividade dos grupos no CG, o motivo poder-se-á prender com a falta de assiduidade de alguns elementos entre outros. Assim também os três elementos que dizem ser constituído por vinte e dois elementos, manifestam desconhecimento do nº 1 do artigo 12º do DL 75/2008, que refere: “.devendo ser número ímpar não superior a 21.” Esta confusão poderá ter por base o facto do Diretor participar nestas reuniões e portanto ter sido considerado como elemento do órgão.

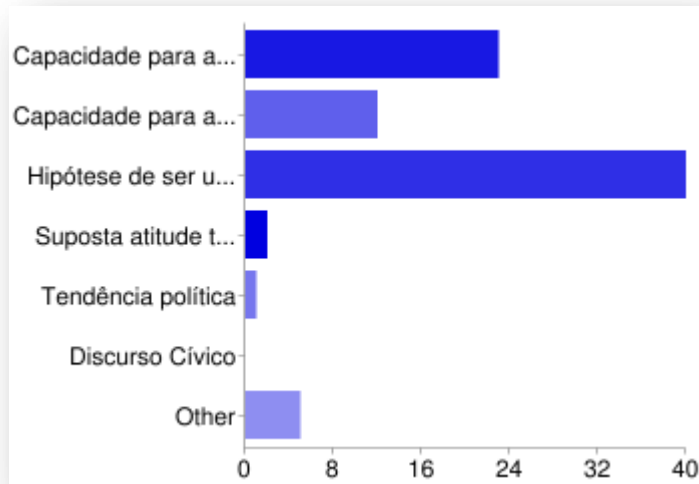
Do universo possível de Presidentes do CG, dez, apenas responderam ao questionário seis.

Gráfico 5 – Questão 8 - Existem critérios objetivos e definidos em Regimento ou Ata para a Cooptação dos Representantes da Comunidade Local?



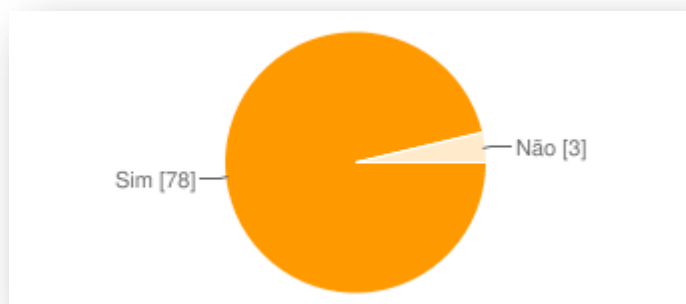
Das respostas obtidas quanto aos critérios definidos para a Cooptação dos Representantes da Comunidade Local, 53 das respostas obtidas indicam-nos que estes critérios existem e se encontram definidos em regimento ou ata.

Gráfico 6 - Questão 9 - Na sua opinião e pensando em termos gerais, qual dos seguintes critérios de escolha dos representantes da comunidade local, é o mais importante?



Da análise do Gráfico de Barras verificamos que o critério considerado mais importante para a escolha dos representantes da Comunidade local nos Conselhos Gerais é o de poderem ser uma instituição/ organismo participativo (40 respostas), seguida da capacidade de resolução de problemas pedagógicos (23 respostas).

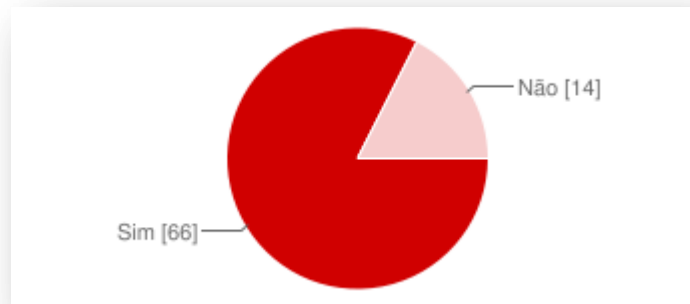
Gráfico 7 - Questão 10 - Considera que a participação de outros atores educativos para além do PD e não docente (pais, autarquia, alunos, comunidade local), é positiva?



Ao analisarmos esta questão, constatamos que os inquiridos consideram a participação de outros atores educativos para além do PD e não docente, referimo-nos aos pais, autarquia, alunos, comunidade local, é positiva. A grande maioria, 78 respostas, apontam a existência destes diferentes grupos, num órgão da escola como algo positivo, talvez ligando-o a uma certa democratização das escolas.

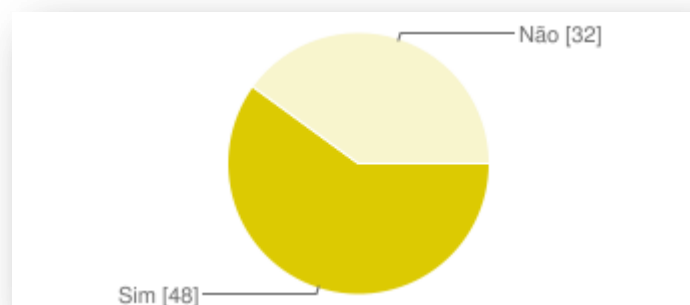
FUNCIONAMENTO DO CONSELHO GERAL

Gráfico 8 – Questão 11 - Como elemento do CG, tem claras as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008?



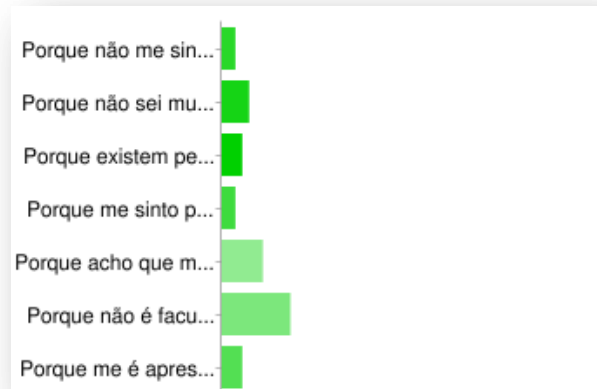
Consideram 66 dos inquiridos, que têm claras as competências que lhe são atribuídas no D.L. nº. 75/2008, contrapondo-se a 14 elementos que dão uma resposta negativa. Poderemos verificar por respostas posteriores, que são mais os inquiridos que em última instância, não têm assim tão bem clarificadas as suas competências e ao que, em termos funcionais, se pretende no exercício de cada uma delas.

Gráfico 9 - Questão 12 - Considera que exerce a 100%, as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008?



Constatamos pela análise à questão, que 48 dos elementos respondentes, pensam que exercem a 100%, as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008, em contrapartida os outros 32, consideram que não.

Gráfico 10 – Questão 13 - Se respondeu NÃO indique a razão principal:



Porque não me sinto à vontade, este não é o meu ambiente	2	2%
Porque não sei muito bem o que fazer	4	5%
Porque existem pessoas com mais conhecimentos para tomarem decisões	3	4%
Porque me sinto pressionado(a) por outros elementos	2	2%
Porque acho que me falta formação	6	7%
Porque não é facultada toda a informação necessária	10	12%
Porque me é apresentado aquilo que já outros decidiram	3	4%

Quanto aos motivos apontados, pelos inquiridos que responderam que não, dez justificam a sua resposta “porque não lhes é facultada toda a informação necessária”, seis porque acham que têm falta de formação. As respostas dispersam-se pelo leque de opções apresentadas no questionário.

Gráfico 11 - Questão 14 - Das competências apresentadas, indique aquela que até agora, considera que exerceu menos e acha muito importante (tenha em conta o período de tempo em que se encontra em exercício de funções no CG)?

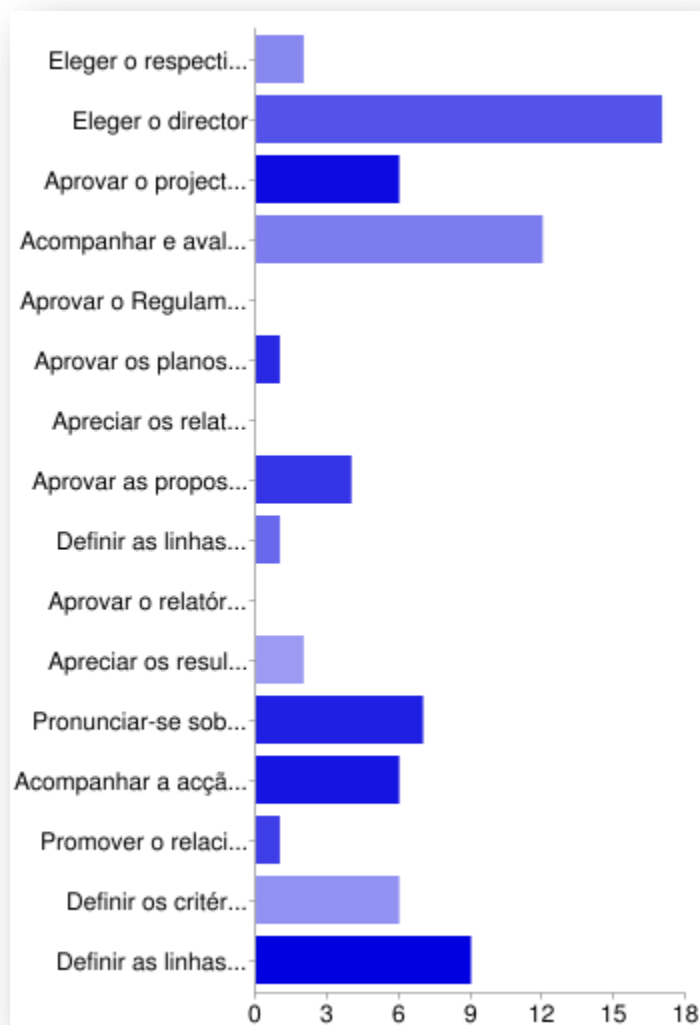


Eleger o respetivo presidente, de entre os seus membros	1	1%
Eleger o director	5	6%
Aprovar o projeto educativo	12	14%
Acompanhar e avaliar o projeto educativo	20	24%
Aprovar o Regulamento Interno do Agrupamento	2	2%
Aprovar os planos anual e plurianual de atividades	1	1%
Apreciar os relatórios periódicos de execução do plano anual de atividades	2	2%
Aprovar as propostas de contratos de autonomia	4	5%
Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento	0	0%
Aprovar o relatório de contas de gerência	0	0%
Apreciar os resultados do processo de auto-avaliação	2	2%

Pronunciar-se sobre os critérios de organização dos horários	7	8%
Acompanhar a ação dos demais órgãos de administração	8	10%
Promover o relacionamento com a comunidade educativa	4	5%
Definir os critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas	3	4%
Definir as linhas orientadoras para a execução das atividades no âmbito da Ação Social Escolar	5	6%

Das competências apresentadas, os inquiridos que responderam consideram que a que exerceram menos foi o “acompanhar e avaliar o PE (20) e acham essa competência muito importante, Ainda achariam importante e pouco exercida a Aprovação do PE, doze . Poderíamos pensar que, não obstante falarem da sua importância, o pouco exercício destas competências, se ligariam ao facto de percecionarem o PE como mais um instrumento normativo do que como um instrumento de gestão, independentemente da relevância que lhe é conferido por lei. “Acompanhar a ação dos demais órgãos de administração”, surge como a terceira considerada mais importante e menos exercida (8). Refletindo sobre estas opções dos inquiridos, a primeira e a terceira, prendem-se com a ação reguladora do CG, no entanto apenas 2 elementos, encararam a apreciação dos relatórios periódicos da execução do PAA (também competência reguladora), como pouco exercida.

Gráfico 12 – Questão 15 - Das competências apresentadas, indique aquela que até agora, nunca exerceu acha muito importante e (tenha em conta o período de tempo em que se encontra em exercício de funções no CG)?



Eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros	2	2%
Eleger o director	17	20%
Aprovar o projeto educativo	6	7%
Acompanhar e avaliar o projeto educativo	12	14%
Aprovar o Regulamento Interno do Agrupamento	0	0%
Aprovar os planos anual e plurianual de atividades	1	1%
Apreciar os relatórios periódicos de execução do plano anual de atividades	0	0%
Aprovar as propostas de contratos de autonomia	4	5%
Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento	1	1%
Aprovar o relatório de contas de gerência	0	0%
Apreciar os resultados do processo de auto-avaliação	2	2%
Pronunciar-se sobre os critérios de organização dos horários	7	8%

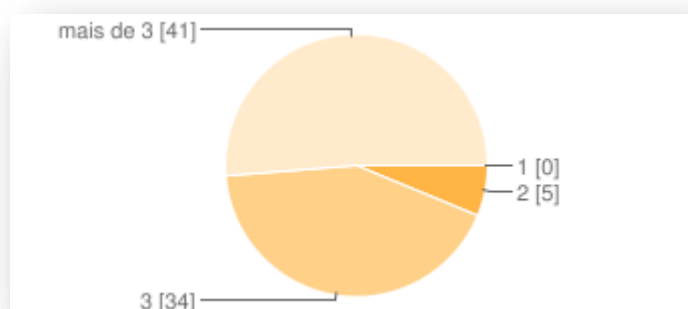
Acompanhar a ação dos demais órgãos de administração	6	7%
Promover o relacionamento com a comunidade educativa	1	1%
Definir os critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas	6	7%
Definir as linhas orientadoras para a execução das atividades no âmbito da Ação Social Escolar	9	11%

Já no que concerne a competências nunca exercidas como elementos do CG e consideradas muito importantes, apresenta-se a eleição do Diretor como a principal, apontada por 17 dos inquiridos. Refira-se que os atuais Diretores foram eleitos pelo respetivo CGT,

Os atuais elementos dos Conselhos Gerais, nem sempre coincidem com os dos Conselhos Gerais Transitórios, num dos Agrupamentos apenas permaneceram os elementos representantes da Autarquia, os restantes elementos são novos no órgão.

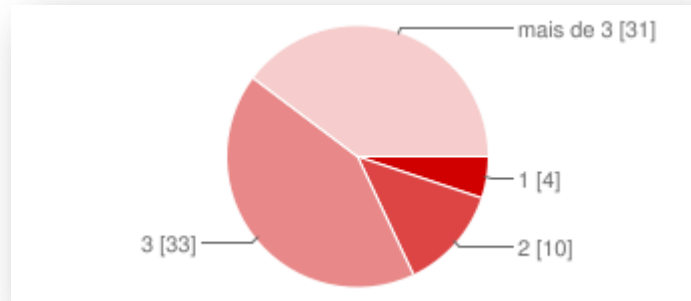
A segunda opção, Acompanhar e aprovar o PE, já referida como pouco exercida na questão anterior, vem novamente apontada aqui por 12 dos inquiridos, e que pensam que teria sido importante o seu exercício. Como órgão estratégico que é, seria natural que a definição de linhas orientadoras e de critérios, estivessem entre as competências mais exercidas e nunca apontadas como não exercidas.

Gráfico 13 - Questão 16 - Indique o número de reuniões do CG já realizadas no presente ano letivo.



O número de reuniões de CG já realizadas no ano letivo de 2010/ 2011, até à data de resposta do Questionário em questão, foi para 41 mais de 3 reuniões e de 3 reuniões para 34 dos respondentes. Aqui se comprova que o número de reuniões estipulado no decreto, é manifestamente insuficiente, mesmo em ano sem eleição de Diretor.

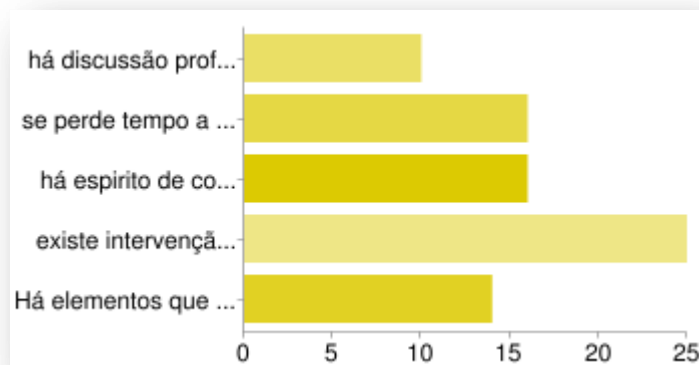
Gráfico 14 – Questão 17 - Indique o número de reuniões do CG nas quais participou este ano letivo.



Esta questão pretendia verificar a assiduidade dos elementos com assento no CG. Fica-se com a ideia de que entre os respondentes, existe alguma falta de assiduidade, uma vez que o número de reuniões em que participaram os inquiridos não coincide com o número de reuniões realizadas, que surgia no gráfico anterior. Trinta e um dos inquiridos esteve presente em mais de 3 reuniões e 33 participaram em 3 reuniões.

Não nos é possível contabilizar os representantes que de forma sistemática faltam às reuniões e que também por força disso, não responderam ao questionário.

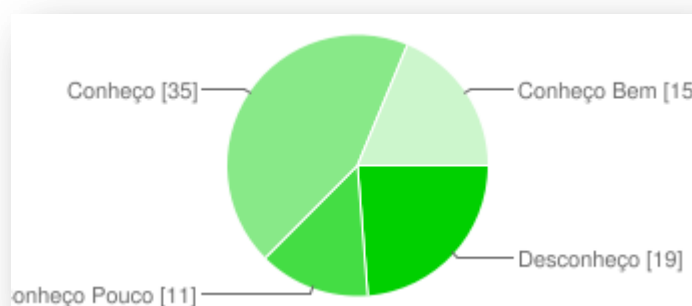
Gráfico 15 – Questão 18 - Na sua opinião e pensando em termos gerais, considera nas reuniões que tem tido, que:



há discussão profícua	10	12%
se perde tempo a discutir coisas sem importância	16	19%
há espírito de cooperação	16	19%
existe intervenção ativa nas decisões	25	30%
há elementos que monopolizam a reunião	14	17%

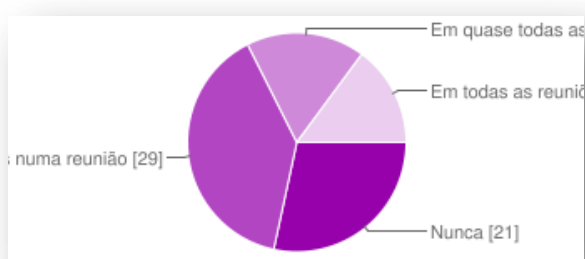
No seguimento disso, procuramos saber qual a opinião dos respondentes, dentro do leque de opções apresentados, sobre a forma como decorrem essas reuniões. Da observação do Gráfico nº 15, constata-se que as opiniões se dividem. Consideram que existe intervenção ativa nas decisões, 25 dos inquiridos, 16, têm uma opinião negativa, pensam que se perde tempo a discutir coisas sem importância e para outros (o mesmo número 16) que há espírito de cooperação. São 14, os que apontam para a monopolização das reuniões por parte de alguns elementos. Estes que têm uma opinião menos positiva da forma como decorrem as reuniões, podem sentir-se desencorajados e fazer aumentar os níveis de absentismo.

Gráfico 16 - Questão 19 - Conhece o PI apresentado pelo Diretor?



No que concerne ao PI apresentado pelo Diretor, 35 dos respondentes afirmam conhecê-lo; apenas 15, dizem “conhecer bem” e 19 “desconhecem” o mesmo. Podem estas respostas prender-se com o facto de existir diferenças entre os elementos do CGT e os atuais CG, como foi referido anteriormente, não servindo no entanto como subterfúgio para o seu desconhecimento, uma vez que os Diretores disponibilizaram os seus Planos de Intervenção, nas páginas e sites das suas Escolas/ Agrupamentos e os Conselhos Gerais devem fazer o acompanhamento e a avaliação desse Projeto.

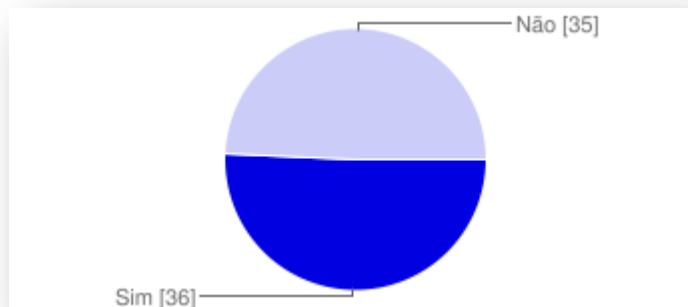
Gráfico 17 - Questão 20 - É feito o acompanhamento e a avaliação do PI?



Nunca	21	25%
Apenas numa reunião	29	35%
Em quase todas as reuniões	13	16%
Em todas as reuniões	11	13%

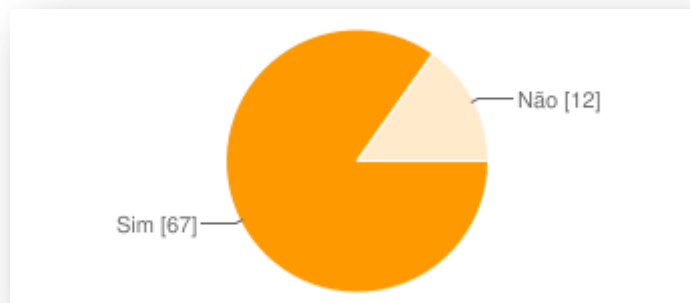
Sobre o acompanhamento e a avaliação do PI do Diretor 29 dos Inquiridos dizem que apenas foi feito numa Reunião para 13 em quase todas as reuniões. De realçar os 21 elementos que referem nunca se ter realizado essa ação de regulação da implementação do PI.

Gráfico 18 - Questão 21 - Considera que o CG esteve mais interventivo na fase de Eleição do Diretor que agora?



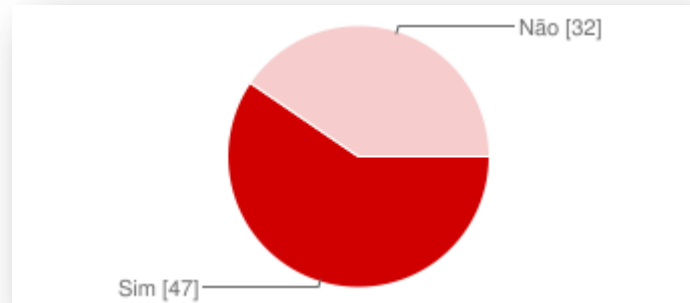
Sobre se o CG esteve mais interventivo no período de Eleição do Diretor que na atualidade, não se podem tirar grandes ilações, dado o equilíbrio nos resultados obtidos, 36 consideram que sim, enquanto 35 dos inquiridos consideram que não.

Gráfico 19 – Questão 22 - Uma das competências do CG é a promoção da relação com a comunidade. Considera que essa integração está a ser feita?



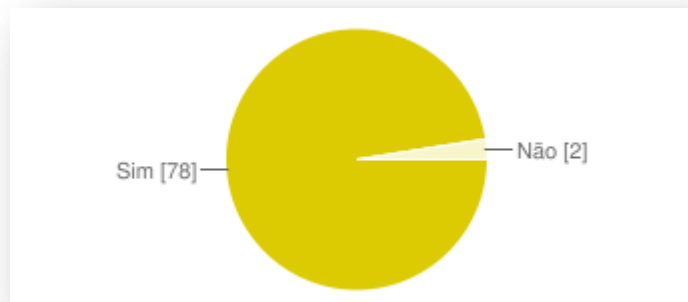
Dos inquiridos, 67 consideram que é feita a promoção da relação com a comunidade e que a mesma está a ser realizada, o que consideramos um indício muito positivo para as escolas, sinal de que possuir um órgão nas escolas que contenha no seu seio um elenco variado de elementos da comunidade, funciona como uma ponte entre o universo dentro da escola e o universo fora da escola, encontrando um foco de interesse comum: o bom funcionamento da escola e o sucesso educativo dos alunos.

Gráfico 20 – Questão 23 - Considera que o CG é o órgão de Direção estratégica que define políticas, valores e orientações para o Agrupamento?



Dos inquiridos, 47 consideram que o CG é o órgão de Direção estratégica que define políticas, valores e orientações para o Agrupamento, mas já 32 consideram que não. Existe assim um elevado número de respondentes que não assume o órgão que integra, como um órgão de Direção, consignado na lei. Embora tenha de existir na escola quem defina as políticas e orientações a seguir, não é essa a imagem que parte do CG tem de si próprio. No gráfico 9 pudemos já verificar que aproximadamente o mesmo número, respondeu não exercer as suas competências em pleno.

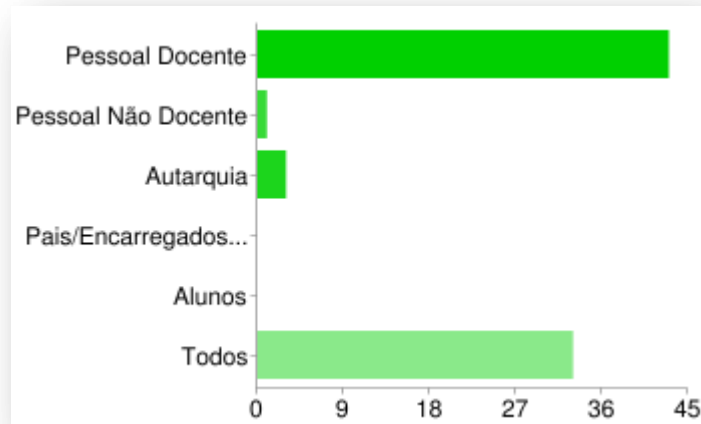
Gráfico 21 – Questão 24 - Considera que o Diretor é o órgão de administração e gestão que executa as políticas e orientações da direção?



Do universo dos inquiridos, 78 encaram o Diretor como o órgão de administração e gestão que executa as políticas e orientações da direção, apenas 2 assim não o consideram. Constata-se que é claro para a maioria, que o Diretor é o órgão de administração e gestão.

TOMADAS DE DECISÃO DO CONSELHO GERAL

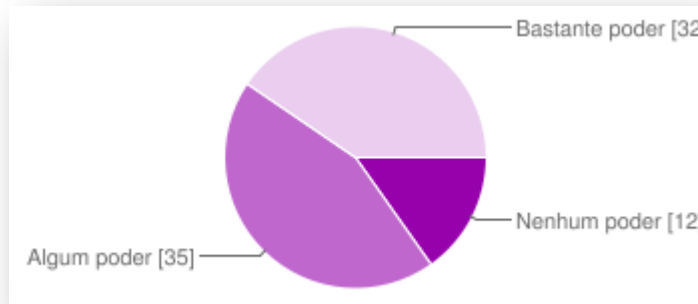
Gráfico 22 – Questão 25 - Dentro do CG, qual o grupo que considera influenciar mais as tomadas de decisões?



Pessoal Docente	43	52%
Pessoal Não Docente	1	1%
Autarquia	3	4%
Pais/Encarregados de Educação	0	0%
Alunos	0	0%
Todos	33	40%

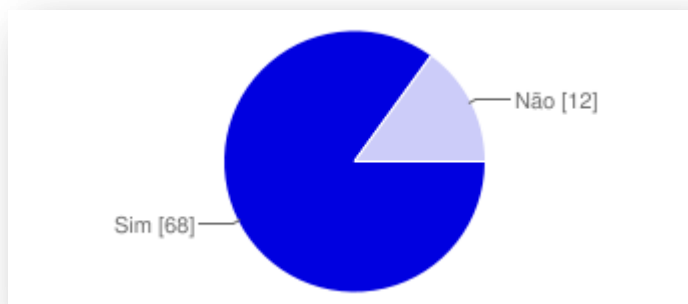
Surge em destaque, o PD como o grupo representado que consideram ter maior influência nas tomadas de decisões do CG (43). Não obstante o atual despacho ter retirado aos atores internos a maioria no órgão, aparentemente não houve alteração por decreto, quanto ao peso dos professores na hora de se tomarem as decisões. Um número relevante, 33 respostas, aponta para uma democraticidade, com “todos” a terem influência.

Gráfico 23 – Questão 26 - Considera que o Diretor tem poder para influenciar as decisões do CG?



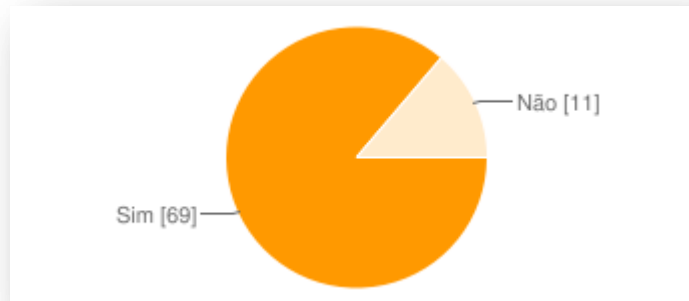
Relativamente ao “poder de influência do Diretor nas decisões do CG”, apenas 12 pensa que não tem qualquer influência sobre eles. 35 dos respondentes acham que tem algum poder e 32 bastante influência. De encontro ao reconhecimento como órgão de administração e de gestão, um número elevado, reconhece-lhe algum ou grande poder de influenciar os membros do órgão de Direção, que têm por função definir as políticas e orientações a serem seguidas pelo Diretor.

Gráfico 24 – Questão 27 - A elaboração do PE compete ao CP e a sua aprovação ao CG. Concorda com essa distribuição de Competências?



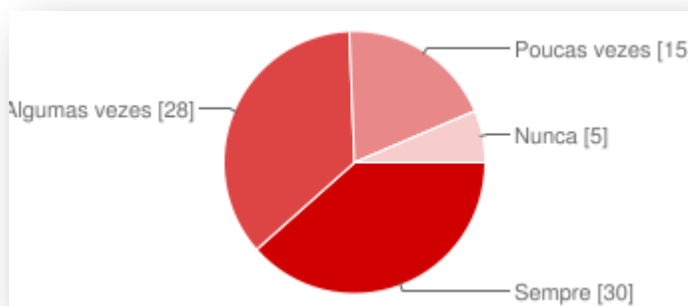
Quanto à elaboração do PE que compete ao CP e a sua aprovação ao CG, 68 dos respondentes concordam com essa distribuição de competências contra 12 que respondem negativamente.

Gráfico 25 – Questão 28 - Ouvido o CP, o Diretor elabora o RI, o Plano e o Relatório Anual de Atividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao CG. Concorda com esta distribuição de competências?



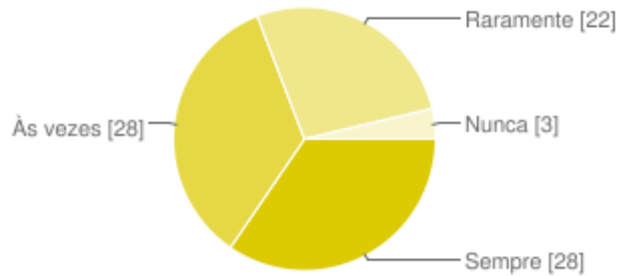
Também sobre a distribuição de competências relativas á elaboração e aprovação do RI, Plano e Relatório Anual de Atividades e as propostas de Contratos de Autonomia, a maioria, 69 dos inquiridos tem um parecer favorável a essa distribuição de competências.

Gráfico 26 - Questão 29 - Considera que a tomada de decisão, como elemento do CG têm em conta a auscultação prévia do grupo que representa?



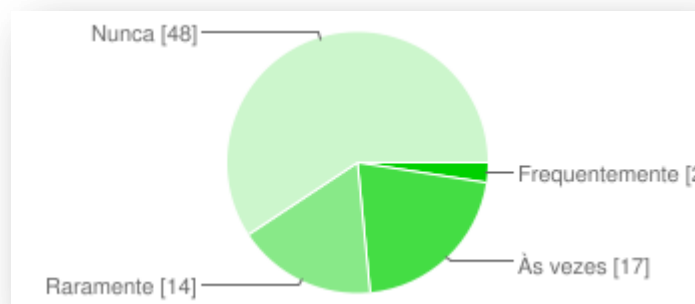
No que respeita á tomada de decisão, com base na auscultação do grupo que representam, 30 inquiridos dizem fazê-lo “sempre”, já 28, apenas “algumas vezes”.

Gráfico 27 – Questão 30 - Considera que as tomadas de decisão, como elemento do CG são precedidas de um tempo de preparação prévia?



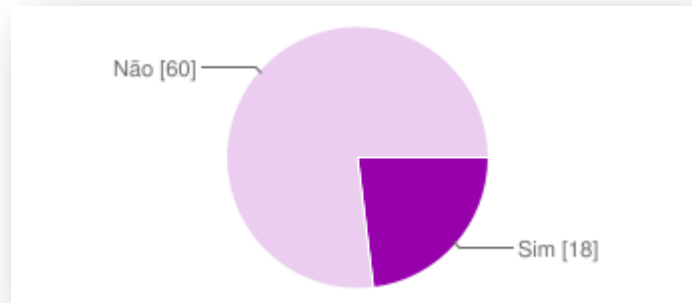
Sobre se há tempo de preparação anterior às tomadas de decisão nas reuniões, 28 dizem que “sempre” e o mesmo número de elementos considera que só às vezes, já 22 acha que “raramente” tem esse tempo para preparação.

Gráfico 28 – Questão 31 - Já alguma vez se sentiu pressionado a tomar determinadas decisões?



A maioria dos inquiridos, 48 diz que “nunca” foi pressionado para tomar determinadas decisões enquanto membros do CG. 17 afirmaram que “às vezes”.

Gráfico 29 – Questão 32 - Alguma vez o CG não aprovou propostas/ documentos apresentados pelo Diretor?



Dos inquiridos (60) respondem que os documentos apresentados pelo Diretor são sempre aprovados, 18 têm opinião contrária.

Gráfico 30 – Questão 33 - No caso de ter respondido SIM, o motivo prendeu-se com:

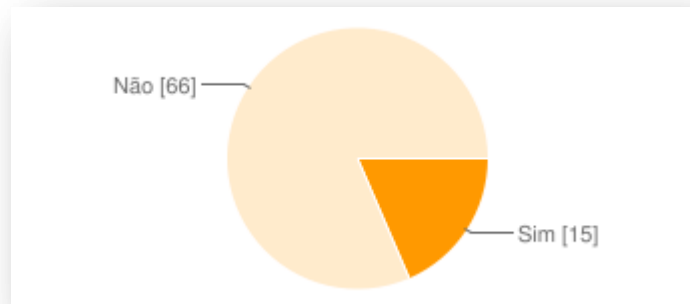


Total discordância com o conteúdo do documento / proposta	0	0%
Discordância parcial com o constante no documento / proposta	10	12%
Não ter sido disponibilizado atempadamente pelo Director as informações necessárias	8	10%
O documento / proposta continha erros	0	0%
Decisão anterior do grupo a que pertencem	0	0%

Estes apresentam como principal fator da sua decisão, como podemos observar no gráfico 30: “discordância parcial com o constante no documento / proposta” 10, os restantes 8 “por não ter sido disponibilizada as informações necessárias pelo diretor”.

IMPORTÂNCIA DO CONSELHO GERAL

Gráfico 31 – Questão 34 - Considera que o CG é um órgão que deve ser extinto?



Parece-nos importante aqui realçar que o objetivo desta questão se prendia com a importância que os próprios elementos do CG atribuíam ao órgão. Dos respondentes a este questionário, 66 consideram que o CG não deve ser extinto, os outros 15 pensam que sim, que deveria ser extinto.

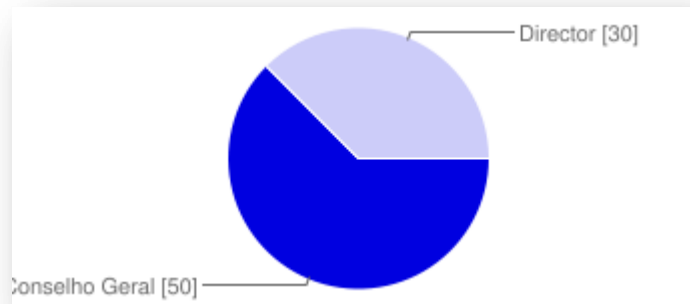
Gráfico 32 – Questão 35 - Se respondeu Sim, indique o motivo principal.



Motivo	Contagem	Porcentagem
Não serve para nada	1	1%
Quem manda é o Director	5	6%
Quem decide, são os grupos de influência do Agrupamento	0	0%
O Conselho Geral tem pouco poder	6	7%
É um órgão politizado	0	0%
As opiniões/ decisões do Conselho Geral não são tidas em conta	3	4%

Esses 15 elementos, assinalam motivos variados para tal: “porque o CG tem pouco poder” (6); que “quem manda é o diretor” (5), ainda que as “decisões do CG não são tidas em conta” (3) e que é um órgão que não serve para nada (1).

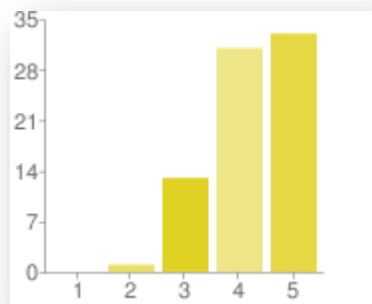
Gráfico 33 – Questão 39 - Considerando as competências do CG e do Diretor, qual considera ser o órgão mais débil em termos de poder?



Esta questão revela-nos o parecer dos elementos do CG, sobre qual consideram o órgão mais débil em termos de poder ao comparar este órgão com o Diretor. 50 dos inquiridos respondem que é o CG, 30 têm opinião contrária.

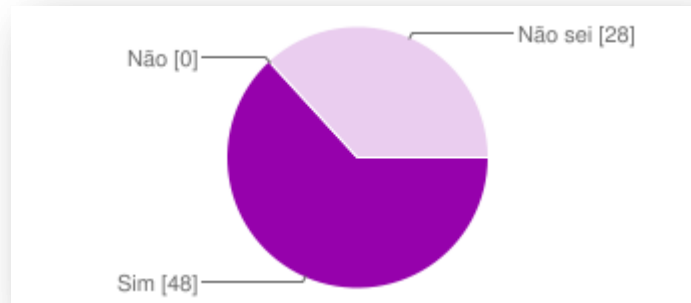
RELAÇÕES DO CONSELHO GERAL COM A DIREÇÃO

Gráfico 34 – Questão 36 - Como classificaria a relação entre o CG e o Diretor



A relação existente entre CG e o Diretor é vista pelos inquiridos como excelente (33) e como muito boa (31).

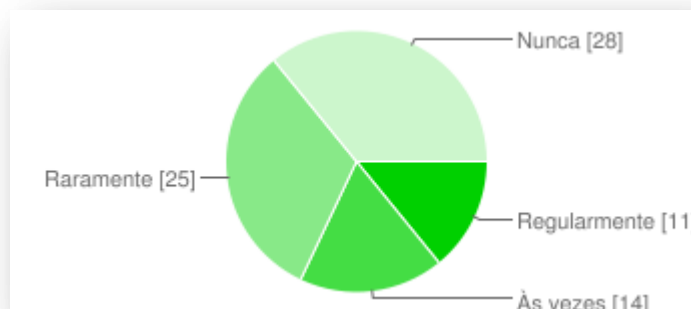
Gráfico 35 – Questão 38 - Para além das reuniões, existe algum tipo de trabalho entre o Diretor e o PCG?



Os inquiridos com assento no CG pensam (48) que existe algum tipo de trabalho entre o Diretor e o PCG, 28 revelam o seu desconhecimento sobre essa matéria: Não sabem se para além da presença do Diretor nas reuniões, existe algum trabalho: de preparação, de discussão, de transmissão, de cooperação.

AÇÃO REGULADORA DO CONSELHO GERAL

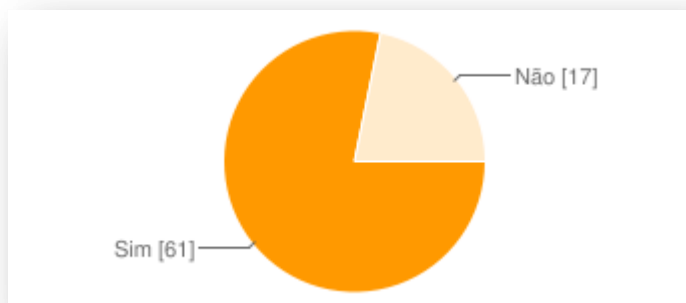
Gráfico 36 – Questão 37 - Considera que o CG controla a ação do Diretor?



Voltando à regulação da ação do Diretor, do universo dos respondentes, 28 diz que “Nunca”, é controlada, 25 é de opinião que “Raramente” é controlada a sua ação o que é significativo. Sendo um órgão de regulação a nível da Escola/Agrupamento, os seus elementos têm consciência que não desempenham esta importante função atribuída pelo legislador, o que poderá vir a ter efeitos perversos.

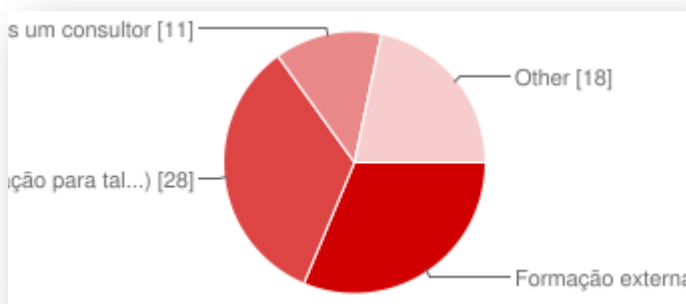
PARA UM MELHOR DESEMPENHO DO CONSELHO GERAL

Gráfico 37 - Questão 40 - Considera que seria vantajoso, o PCG ter formação para o desempenho do cargo?



Após a análise das respostas dadas a questões anteriores, interessava-nos saber se para um melhor desempenho do CG e portanto do exercício das competências que lhe estão atribuídas, consideravam vantajoso o PCG possuir formação para o desempenho desse cargo, 61 elementos, consideram que sim apenas 17 consideram que a formação do PCG não seria uma mais valia.

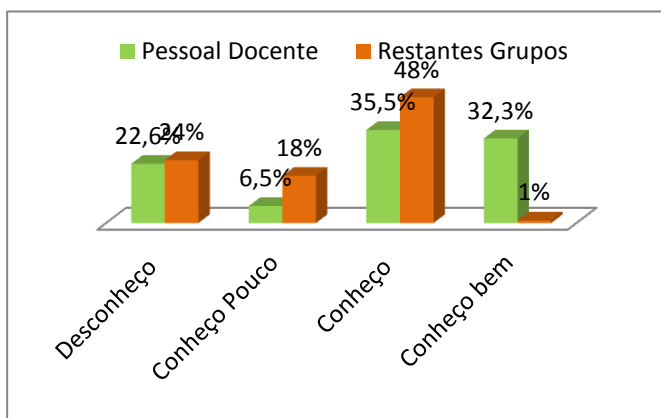
Gráfico 38 - Questão 41 - Considera, no seu próprio caso que para melhor representar o seu papel no CG, necessitaria de:



Em relação à esta última questão, de que se entendem os inquiridos que no seu próprio benefício necessitariam de formação, 28 pensam que sim que necessitariam de formação que até poderia ser Interna, dada pelo PCG e 26 por organismos externos. 11 elementos, por sua vez, prefeririam ter um consultor nas reuniões.

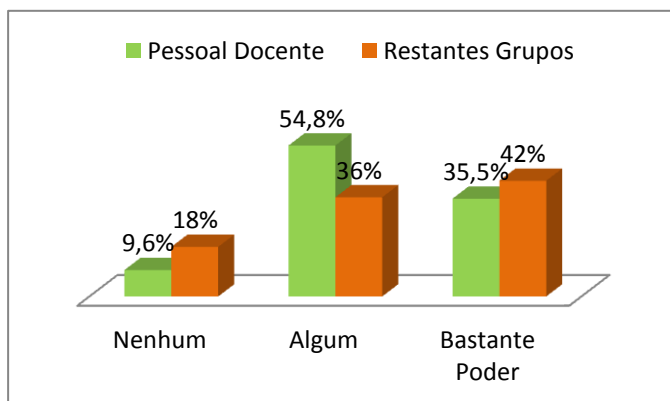
Considerou-se pertinente que relativamente a algumas questões: 19, 26, 37 e 39 se fizesse a comparação entre o grupo representante do PD e os restantes grupos, ou seja entre aqueles que ao longo dos anos têm estado permanentemente no controlo das escolas e sido reconhecidos como os que melhor a conhecem e os outros. Estes resultados são apresentados em gráficos com dados percentuais.

Gráfico 39 – Questão 19 - Conhece o PI apresentado pelo Diretor?



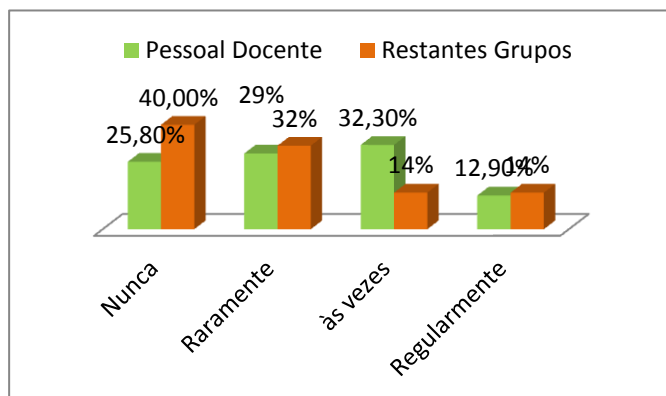
Em termos de desconhecimento do PI do Diretor, não se registam diferenças, é nas restantes opções que elas se manifestam. Aí os elementos docentes apresentam-se como os que conhecem e conhecem bem o PI na escola do Diretor, enquanto os restantes grupos, conhecem pouco ou conhecem o PI.

Gráfico 40 - Questão 26 - Considera que o Diretor tem poder para influenciar as decisões do CG?



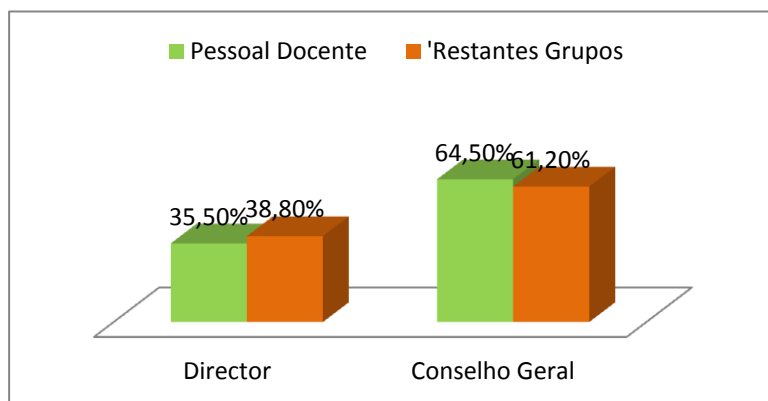
Constata-se ao analisar o gráfico 40, que também aqui não existem grandes discrepâncias. Apenas 9,6% dos docentes é de opinião que o Diretor não possui qualquer capacidade para influenciar os elementos do CG. No entanto são os restantes grupos quem mais lhe reconhece “Bastante Poder” de influência.

Gráfico 41 – Questão 37 - Considera que o CG controla a ação do Diretor?



Referem que nunca ou raramente a ação do Diretor é controlada 72% dos grupos não docentes, contrapondo-se a 54,8% dos representantes dos docentes. Existe assim um certo equilíbrio entre os elementos docentes que têm uma percepção positiva 45,2%, do controlo da ação do Diretor e os que têm opinião contrária. Já os restantes grupos, 72% considera que nunca ou raramente essa ação de controlo é exercida.

Gráfico 42 - Questão 39 - Considerando as competências do CG e do Diretor, qual considera ser o órgão mais débil em termos de poder?



Aqui as opiniões tanto dos docentes, como dos restantes representantes no CG, são as mesmas: o órgão mais débil em termos de poder é o CG. 64,5%, dos representantes dos docentes consideram-no assim e 61,2% os restantes grupos também.

3 - ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS DADOS DAS ENTREVISTAS E OS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

A análise comparativa das respostas dos Diretores e das respostas dos elementos dos Conselhos Gerais, visou compreender até que ponto existe uma corroboração na natureza das respostas relativas aos tópicos em estudo.

Neste contexto, o confronto das opiniões dos elementos dos dois órgãos, em questões comuns ao guião de entrevista e ao questionário, pode ser significativa. Quando se examina a forma como o CG olha para si próprio, para o seu funcionamento, o alcance das suas necessidades, a natureza da sua relação com o Diretor, o exercício das suas competências, com a visão do Diretor sobre este órgão e a forma como analisa estas questões, a distinção é natural.

CONSTITUIÇÃO DO CONSELHO GERAL

São importantes as diferenças nesta matéria, consideram a maioria dos elementos do CG que estabelecem critérios de cooptação dos representantes da Comunidade local e as registam em regimento e em atas; os Diretores por sua vez, consideram na sua maioria, que não existem critérios formalmente definidos, antes uma justificação da opção feita e registada em ata dessa reunião

FUNCIONAMENTO DO CONSELHO GERAL.

Conciliam-se as opiniões dos dois órgãos, quanto ao exercício das competências do CG, a maior parte, tanto dos elementos do CG como dos Diretores, consideram que elas são exercidas, o número diminui em ambos os casos, quanto se fala do seu exercício pleno, ou a 100%, dessas competências. Como resultado são apontados como fator comum dessa dificuldade no desempenho, a falta de formação.

No que se refere ao PI do Diretor na escola, os resultados não aparentam divergir, os Diretores querem crer que estes elementos o devem conhecer, o CG, por sua vez, expressa conhecê-lo ou conhecê-lo bem numa percentagem de 62,5%, contra 23,8%, que desconhecem o documento. É comumente referido como pouco consistente o acompanhamento da implementação do Plano.

TOMADAS DE DECISÃO DO CONSELHO GERAL

A margem de influência do Diretor nas tomadas de decisão do CG é apresentada como significativa por ambos os órgãos. Também é comum o grupo considerado mais influente, os Docentes.

Apesar de tanto entrevistados como inquiridos, considerarem na maioria, não existirem pressões aquando da tomada de decisão, é reconhecido por alguns, uma certa coação quando alguns assuntos estão em agenda.

Um exemplo de discórdia, reporta-se à distribuição de competências, aqui são os Diretores que consideram que deveria haver outra atribuição de competências pelos diferentes órgãos, contrariamente a maioria dos elementos dos Conselhos Gerais, concorda com a atual distribuição.

IMPORTÂNCIA DO CONSELHO GERAL

Relativamente à continuidade ou extinção do CG, ambos os órgão concordam na maioria, com a importância da sua existência. Os Diretores, ponderaram a possibilidade de alteração do órgão, não tendo sido dada a opção de alteração do CG no questionário, os elementos respondentes não se puderam pronunciar.

Da mesma forma, concordam na sua maioria, que o órgão mais débil em termos de poder é o CG. Os Diretores estabelecem ainda a diferença entre a teoria (normativo) e a prática (quotidiano), opção que não foi dada no questionário

RELAÇÕES DO CONSELHO GERAL COM A DIREÇÃO

Gozam de boas relações os dois órgãos, opinam Diretores e CG.

Outra constatação prende-se com a cooperação existente entre o Diretor e o PCG na preparação das reuniões, corroborada quer pelos Diretores, quer pela maioria dos elementos do CG, que percecionam a sua existência.

AÇÃO REGULADORA DO CONSELHO GERAL

No âmbito da função reguladora do CG sobre a ação do Diretor, o que a maior parte dos dois órgãos diz, é que ela é limitada.

PARA UM MELHOR DESEMPENHO DO CG

As limitações ao desempenho do CG, é unanimemente apontado como sendo uma falta de formação. Para melhorar o desempenho das competências que lhe estão atribuídas, a formação para o PCG, para os restantes elementos e até para outras estruturas, como referem os Diretores, é apresentada como uma necessidade.

CONCLUSÕES

Não obstante as inevitáveis limitações deste trabalho, as quais se prendem com o facto de as suas conclusões não se poderem extrapolar para o todo nacional, pois tiveram na sua base um estudo feito a um território muito específico no aspeto geográfico e socioeconómico, do conjunto de dados obtidos extraímos as conclusões que se apresentam.

Uma reforma por decreto, não representa uma reforma efetiva, uma mudança, como pudemos constatar. Existe uma discrepância entre a lei e a ação. Apesar dos modelos organizacionais das escolas se terem vindo a alterar, bem como as tipologias de escola, as nomenclaturas, os normativos, o que se verifica é que na prática, em termos funcionais, as mudanças nas escolas e nos seus órgãos fazem-se muito lentamente e apenas quando há vontade dos atores internos. Não há diferenças substanciais, embora encontremos escolas que apresentam boas práticas, que são inovadoras, que conseguem, apesar das legislações sucessivas, encontrar caminhos e superar as vicissitudes, independentemente da vontade do legislador.

A Comunidade Educativa representada no CG terá de acreditar em si como órgão colegial de regulação, órgão definidor das políticas e orientações educativas das escolas, como previsto na atribuição de competências do DL 75/2008. Ficou claro que tal ainda não acontece. A monitorização da ação do Diretor e do funcionamento das escolas é uma necessidade para a sua autorregulação. A função reguladora exige poderes de controlo, que se traduzem em poder recolher todas as informações e proceder a todas as verificações necessárias, bem como em apreciar e decidir acerca da legalidade, necessidade e oportunidade de um recurso, de um projeto, ou parceria. Sendo um órgão de regulação a nível da Escola/Agrupamento, os seus elementos têm consciência que não desempenham esta importante função atribuída pelo legislador, o que poderá vir a ter efeitos perversos.

Poderíamos pensar que, não obstante falarem da sua importância, o pouco exercício de algumas das suas competências, se ligariam ao facto de não se percecionarem como um órgão de Direção como consignado na lei. Embora tenha de existir na escola quem defina as políticas e orientações a seguir, não é essa a imagem que parte do CG tem de si próprio. De facto reconhecem os elementos dos CG e os Diretores, que não são exercidas na sua plenitude as competências atribuídas por decreto ao CG. Dentro das funções de regulação que lhe estão atribuídas, uma competência essencial para a concretização da regulação local nas escolas, inovadora no atual modelo, é o acompanhamento da ação dos demais órgãos de administração e gestão, onde se encontram o Diretor, o CA, o CP. Considerada como relevante mas pouco exercida pelo CG, fica a sua ação limitada a pouco mais que à apreciação dos relatórios periódicos apresentados pelo Diretor.

Refletindo sobre questões como o conhecimento do PI do Diretor na escola, não obstante a obrigatoriedade da sua “análise” na apreciação das candidaturas a Diretor e do acompanhamento da

sua implementação pelo CG, questionamo-nos sobre a importância que este órgão atribui a esse documento.

O modelo do DL 75/2008, introduziu, como mudança substancial, a eleição do presidente de entre todos os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos, retirando a exclusividade desse cargo das mãos dos docentes, já que se trata de um órgão democrático e participado, onde deverá haver igualdade de oportunidades. Não ficaram dúvidas que na escolha dos presidentes, os grupos não docentes, digamos “de fora”, não tomaram a dianteira e assumiram o cargo. Nas situações em que o presidente é um Encarregado de Educação, ou um autarca, ele é, ou foi um docente. Abdicando voluntariamente da presidência do CG, mantêm na prática o “statu quo”.

A participação dos atores não professores continua a ser, nalguns casos, apenas presencial, em muitos casos, influenciados nas suas decisões quer pelo grupo a que reconhecem um poder profissional – os docentes, quer pelo próprio Diretor.

O poder profissional, detido pelos grupos, no caso das escolas pelos docentes e pelo Diretor, tem influência sobre os restantes grupos, que têm assento no CG. Embora a percentagem de docentes com lugar neste órgão tenha diminuído relativamente ao modelo anterior, a realidade é que a sua “profissionalização”, como diria Bilhim (2008), leva-os a aspirar ao “controlo legítimo”. A própria periodicidade legal das reuniões do CG, impede o exercício de algumas competências, nomeadamente, o acompanhamento da ação dos demais órgãos de administração e gestão, tornando-se também um fator limitador da sua ação reguladora. Assim, no que concerne ao acompanhamento ele é praticamente inexistente e essencialmente feito pelos atores internos que estão permanentemente na escola e em quem todos os sectores reconhecem o poder de especialista.

A participação da autarquia, não corresponde à representatividade que à luz do atual DL possui. Se pontualmente a sua participação é ativa e produtiva, noutros casos surge como um entrave, geradora de constrangimentos, como se depreendeu nalgumas das entrevistas. O número de respondentes autarcas, são indício de ausência nas reuniões ou desinteresse.

Verificamos que o grupo dos pais e EE são tidos como aqueles que têm penetrado nas escolas e procurado ser parceiros, poucas vezes como edificadores das políticas escolares, a maior parte das vezes como colaboradores pontuais.

A falta de uma tradição participativa da sociedade portuguesa, a falta de experiência, de motivação social, e de informação, em determinados casos, podem considerar-se obstáculos a uma prática de participação efetiva como seria desejável. Uma participação onde exista partilha de responsabilidades, cooperação na procura de soluções, na tomada de decisão relativamente ao funcionamento global da escola, promoção de saberes, com vista à concretização de uma Missão da escola: “Uma escola melhor para todos”. Para tal, terão de ser criadas as condições necessárias que provoquem uma mudança efetiva quer das mentalidades, quer das atitudes e comportamentos dos indivíduos que desempenham os novos papéis em função daquilo que se pretende e deles se espera, parafraseando Stacey R. (1998).

Se legalmente o poder do CG existe, na realidade é pouco executado. Tendo em conta as fases sequenciais de desenvolvimento dos grupos apresentada por Bilhim (2008), poderemos dizer

que o CG, não se constitui ainda como um grupo desenvolvido com as implicações que isso tem no seu desempenho, podendo estar aí parte do problema. O número de reuniões previstas na lei, manifestamente insuficientes para as competências atribuídas a este órgão, também não é um fator propício para se considerarem como um grupo. Antes, percecionamos o CG, como um órgão com diferentes grupos no seu seio.

Quando nos referimos á questão do poder, as palavras de Maria Norberta Falcão (2003) continuam atuais, o Diretor permanece como o órgão com maior visibilidade e poderes na organização escolar. De facto, em termos teóricos o órgão de direção é a principal estrutura da escola, porém, na prática, quem detém realmente o maior poder é o Diretor, que por inerência do seu cargo, está presente nos três órgãos fundamentais da escola - CG, CP e CA, presidindo os dois últimos. O CG, em contrapartida é um órgão isolado sem ligação institucional a outros órgãos. Constata-se que muitas vezes são os próprios elementos do CG que não reconhecem as competências e as atribuições do órgão que integram, cedendo voluntariamente ao Diretor os seus poderes, o qual os passa a deter e a exercer. Nestas circunstâncias o órgão de direção e o órgão de administração e gestão, legalmente encontram-se em órgãos diferentes, com competências diferentes, mas efetivamente não é tanto assim, são várias as competências de Direção, concedidas pelo CG ao Diretor.

O estudo confirma a falta de autonomia do CG, face ao Diretor, a relação entre os dois órgãos é boa, nalguns casos até muito boa, sendo manifesta, no entanto, a supremacia do Diretor quando se afirma que o CG é o órgão mais débil. Se as competências atribuídas ao CG fossem efetivamente desempenhadas, os seus elementos e o Diretor teriam de reconhecer o CG como um órgão com muito poder.

Fica claro, que o Diretor é o órgão de administração e gestão, donde se pressupõe que os Diretores se assumem como tal e são reconhecidos pela comunidade, o que não acontece ao CG, como órgão de direção.

A escola surge sempre identificada com o Diretor e não com o CG, uma vez que é ele que representa a escola no exterior, as diferentes instituições fazem mais a correspondência desta figura à escola que representa, do que com o PCG ou qualquer outro dos seus elementos. O facto de o Diretor exercer o poder hierárquico sobre todos os elementos da comunidade escolar, incluindo os elementos docentes, não docentes e alunos que estão no CG, permite que estes atores lhe reconheçam mais poder, que ao CG sendo, por isso, muito mais valorizado na estrutura organizacional da escola. O domínio por parte do Diretor, de toda a informação (quer interna quer externa), faculta-lhe o poder cognitivo, acabando por ser ele a tomar as decisões. O facto de estar na dependência direta da tutela, a quem tem que prestar contas, em prol do cumprimento dos normativos e das diretrizes dos vários serviços, poderá desvalorizar a prestação de contas ao CG.

Ficou no entanto evidente, a vontade, da maioria, em manter um órgão colegial nas escolas, representativo da comunidade educativa. Seja o atual CG, ou outro órgão com outras competências. Citando Sérgio Niza (Movimento da Escola Moderna):

Se não formos capazes de praticar a democracia na Escola, mais tarde ou mais cedo perderemos a própria democracia.

RECOMENDAÇÕES

A ausência de uma tradição participativa da sociedade portuguesa, dificultam a ação dos representantes dos diferentes grupos. Para que possam, em consciência, exercer nestes órgãos as suas competências, necessitam de ser detentores do conhecimento: de cada uma das suas competências, o seu significado e peso na organização; do funcionamento interno da organização; das regulações estatais. Se o Diretor é chamado a qualificar-se para um melhor exercício do seu cargo, nem os elementos do CG, nem mesmo a pessoa do seu presidente, o são, o que não se compreende num órgão de Gestão estratégico, como é o CG.

São os próprios que reconhecem como fundamentais para a melhoria do desempenho dos seus papéis, o recurso a formação, a apoio. Apesar de se registar homogeneidade na necessidade de formação, o mesmo não se verifica quanto ao tipo de formação, privilegiando uns a formação de natureza interna e outros uma formação mais institucionalizada. O apoio poderia vir também de um elemento externo, a que demos o nome de “consultor”. Podemos afirmar que existe uma necessidade de formação para além da que é facilitada aos Diretores, como uma forma de todos comungarem de uma Cultura Educativa semelhante, dessa forma o cumprimento da Missão da escola e dos objetivos do Agrupamento estaria facilitada, partilhando-se ideais, mesmo com divergência de ideias e propiciando um ambiente de trabalho harmónico.

Será necessário refletir sobre essas necessidades, quem e como poderão ser colmatadas, definir os principais passos a dar, orientações para focar e priorizar os objetivos de cada grupo e depois coresponsabilizá-los nos resultados.

A participação dos encarregados de educação e dos atores externos à escola, vê-se muitas vezes limitada por força das vidas profissionais. Por outro lado não existe um incentivo para a sua participação, exceto uma compensação cívico-simbólica.

Ficou evidente que como o PCG não possui um local de trabalho seu, no Agrupamento/ Escola, as diligências a tomar, as entrevistas com o Diretor para agendamento dos assuntos para as reuniões, a sua convocatória e preparação, a receção de algum representante da comunidade educativa, realizam-se no espaço do Diretor, tendo o PCG que se dirigir sempre à Direção, o que lhe retira autonomia.

No que concerne ao processo de eleição dos Diretores: candidatura e eleição, referida a importância dada pelo CG ao PI, o modelo de autonomia, administração e gestão em vigor, deverá verificar a disfunção. Já Barroso (1995) referia como ambíguo este processo de eleição pois nem é um método de eleição nem um método de seleção profissional, mas um misto dos dois.

Urge reduzir a regulação institucional e repensar a regulação local, a qual deverá integrar um projeto regional, que articule vários serviços da região. A descentralização, propiciaria uma proximidade do poder decisório das comunidades educativas, reduziria a burocracia e traria uma maior flexibilidade. Ficando para a administração central, como refere Fernandes (2003), uma coordenação flexível e estimuladora das dinâmicas locais.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

1 - Livros e artigos

Azevedo, J. (2007). *A autonomia das escolas e a regulação sociocomunitária da educação, encontros dos Jerónimos - Estado garantia: o Estado do séc. XXI?*

Azevedo, J. (2008). *A educação de todos e ao longo de toda a vida e a regulação sociocomunitária da educação, comunicação, 2º Encontros de Pedagogia Social.* Porto: Universidade Católica Portuguesa.

Barata, M. M. S. C. (2007). *Gestão e administração escolar: do modelo liceal à actualidade.* Dissertação de Mestrado em Administração e Planificação da Educação. Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique.

Barroso, J. (1995a). "Para uma abordagem teórica da reforma da administração escolar: a distinção entre a 'Direcção' e 'Gestão'", in *Revista Portuguesa de Educação*. Braga: UM. Vol. 8. nº1. p. 49.

Barroso, J. (org), (2005a). "O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas", in *Educação & Sociedade* nº 92, v. 26. Campinas.

Barroso, J. (2005b). *Políticas educativas e organização escolar*". Lisboa: Universidade Aberta.

Barroso, J. (org.) (2006). *A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e actores.* Lisboa: Educa/Unidade de I&D de Ciências da Educação.

Barroso, J. (2007). "Mudanças nas escolas, desafios para a inspeção, tendências e perspetivas", Conferência Nacional 2007. Lisboa: Inspeção Geral da Educação. Disponível em http://www.ige.min-edu.pt/upload/docs/CNIGE07_1_JoaoBarroso.pdf

Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto de investigação.* Lisboa: Gradiva.

Bettencourt, A. M. (1999). "Percurso da educação após o 25 de Abril", in *Noesis*. Lisboa: IIE. n.º 49, p.28.

Bilhim, J. (2000). *Ciência da administração.* Lisboa: Universidade Aberta.

Bilhim, J. (2001). *Questões atuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2008). *Teoria organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – ISCSP.

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação – Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Canário, R. (1991). “Escolas e mudança: da lógica da reforma a lógica da inovação”, in *A reforma curricular em Portugal e nos países da Comunidade Europeia*. Lisboa. p. 6.

Canário, M. (1995). “Estabelecimentos de ensino: A inovação e a gestão de recursos educativos”, in *As organizações escolares em análise*, pp. 163 a 185. Nóvoa, A. (Org.). 2ª. ed. Lisboa: Ed. Publicações Dom Quixote.

Carvalho, E. (2001). *Reengenharia na administração pública – a procura de novos modelos de gestão*, pp. 176-177. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Falcão, M. (1997). *Parcerias e poderes na organização escolar dinâmicas e lógicas do conselho de escola*. Dissertação de Mestrado em Ciências de Educação e Desenvolvimento. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Secção Autónoma das Ciências Sociais Aplicadas, Ciências de Educação.

Falcão, M. (2003). “Serão as reformas que mudam as escolas ou serão as escolas que mudam as reformas?” in *Administração e gestão das escolas – Diferentes olhares sobre a mesma problemática* p.13, Vilela, A. P. (Coord), CFAE Braga/Sul: cadernos Escola Formação.

Fernandes, A. S. (2003). “Tendências e paradigmas da administração educacional”, in *Administração e gestão das escolas diferentes olhares sobre a mesma problemática*. Vilela, A. P. (coord.) Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/Sul, Instituto de Estudos da Criança. Braga, Universidade do Minho.

Formosinho, J. (1986). “A regionalização do sistema de ensino”, in *Cadernos Municipais*, nº 38/39, p.p. 63-67.

Formosinho, J. (1992). “O dilema organizacional das escolas de massas”, in *Revista Portuguesa de Educação*. Braga: Universidade do Minho. vol. °5, n.° 3, p. 24

Formosinho, J., Ferreira, F. Ilídio e Machado, J. (2000). *Políticas educativas e autonomia das escolas*. Edições ASA.

Garrido, J. (1995). O futuro dos sistemas educativos. Disponível em www.cursoverao.pt/c_1995/jose_lui3.htm (15/01/2010).

Gomes, R. (1999). “25 anos depois: Expansão e crise da escola de massas em Portugal” in *Educação, sociedade e culturas*. Porto: Afrontamento. n.º 11, pp. 133-164.

Guerra, M. (2002). *Os desafios da participação – desenvolver a democracia na escola*. Porto: Porto Editora, p. 9,10.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G. e Boutin, G. (2008). *Investigação qualitativa - Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lima, L. (1998). “A administração do sistema educativo e das escolas (1986/1996)”, in *A evolução do sistema educativo e o PRODEP - Estudos temáticos*. Ministério da Educação. Lisboa: Departamento de Avaliação, Prospectiva e Planeamento. Vol. 1, p. 31

Lima, L. (1999). "E depois de 25 de Abril de 1974. Centro(s) e periferia(s) das decisões no governo das escolas" in *Revista portuguesa de educação*, vol 12, nº1, pp. 57-80.

Lima, L. (2002a) – “Modernização, racionalização e otimização: perspetiva neotaylorianas na organização e administração da educação”, in Lima, L.; Afonso, A. Janela, *Reformas da educação pública. Democratização, modernização, neoliberalismo*, pp.17-32. Porto: Edições Afrontamento.

Lima, L. (2002b) – “Reformar a administração escolar: a recentralização por controlo remoto e a autonomia como delegação política”, in Lima, L.; Afonso, A. Janela, *Reformas da educação pública. Democratização, modernização, neoliberalismo*, pp. 61-73. Porto: Edições Afrontamento.

Lima, L. (2002c). “25 anos de gestão escolar”, in *Revista do Fórum português de administração educacional*. Lisboa. n.º 2, p.15.

Lima, L., Afonso, A. (2002). *Reformas da administração pública. Democratização, modernização, neoliberalismo*. Porto: Ed. Afrontamento.

Lindinho, C. (2003). *Os Poderes na escola - Análise das relações de poder da Assembleia de Escola e do Conselho Executivo*. Dissertação de Mestrado não publicada. Braga: Instituto de Educação e Psicologia. Braga, Universidade do Minho.

Ludke, M., André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo. Ed. Editora Pedagógica Universitária.

Macedo, B. (mod.); Afonso, N.; Barroso, J.; Fonseca, J. M. P.; Lima, L. (1995). “A administração escolar. Reflexões em confronto”, in *Inovação*. Lisboa: IIE. Vol. 8, n.º 1 e 2, p.18-29

- Nóvoa, A.** (1992). "A pedagogia, os professores e as escolas: Há tanta coisa a mudar nestes anos 90!" in *A educação em Portugal: Anos 80/90*. Porto: Edições ASA.
- Perrenoud, P.** (2005). *Escola e cidadania: o papel da escola na formação para a democracia*. Porto Alegre: Artmed.
- Quivy, R., Campenhout, L.** (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª ed. Lisboa: Ed. Gradiva.
- Ribeiro, J.**, (2007). "A construção do papel do presidente da escola na regulação local das políticas públicas de educação", in *Sifiso - Revista de ciências da educação unidade de I&D de ciências da educação da Universidade de Lisboa*: Direção de Rui Canário e Jorge Ramos do Ó.
- Sousa, O.** (2008). "Do colo à construção da cidadania", in *Revista lusófona de educação*.
- Stacey, R.** (1998). *Pensamento estratégico e gestão da mudança*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Torres, L.**, (2004). "Cultura organizacional no contexto escolar: O regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico", in *Vº Congresso português de sociologia – Sociedades contemporâneas: Reflexividade e Acção*. Braga.

2 - Legislação

Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro (LBSE)

DL n.º 172/91, de 10 de Maio

DL n.º 115-A/98, de 5 de Maio.

DL n.º 75/2008, de 22 de Abril.

DL n.º 144/2008, de 28 de Julho.

ANEXOS



Universidade Técnica de Lisboa

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Aos elementos do CG
do Agrupamento de Escolas

No âmbito da frequência do MPA – Administração Pública – no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, a mestranda Isabel Adónis, sob a orientação científica do Professor Doutor Fernando Serra, encontra-se a desenvolver um estudo científico sobre “Relações de Poder nos Agrupamentos de Escolas - Perceções e Dinâmicas - CG vs Diretor”.

Estudo baseado na auscultação da opinião dos Diretores e todos os elementos que constituem os Conselhos Gerais de dez Agrupamentos de Escolas pertencentes aos Concelhos de Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor, através de entrevista dirigida aos primeiros e inquérito a aplicar aos segundos, os quais se encontram autorizados pela DGIDC, visa aferir a problemática dos poderes, competências, autonomia dos órgãos decisórios das escolas: CG e Diretor.

Os dados recolhidos são confidenciais e não serão usados para outros fins.

Os resultados deste estudo serão, caso manifestem esse interesse, enviados ao Agrupamento.

Solicitou-se aos Diretores que fizessem chegar a cada elemento do CG o envelope com o respetivo questionário e recolhessem os devolvidos, para posteriormente serem levantados.

Poderá ainda responder a este questionário, on-line em: inquerito.ccbi.com.pt.

Lisboa, 26 de Abril de 2011

Mestrando

Isabel Maria Adónis



Universidade Técnica de Lisboa

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Exmo. Sr(a) PCG

do Agrupamento de Escolas

No âmbito da frequência do MPA – Administração Pública – no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, a mestranda Isabel Adónis, sob a orientação científica do Professor Doutor Fernando Serra, encontra-se a desenvolver um estudo científico sobre “Relações de Poder nos Agrupamentos de Escolas - Percepções e Dinâmicas - CG vs Director”.

Estudo baseado na auscultação da opinião dos Directores e todos os elementos que constituem os Conselhos Gerais de dez Agrupamentos de Escolas pertencentes aos Concelhos de Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor, através de entrevista dirigida aos primeiros e inquérito a aplicar aos segundos, os quais se encontram autorizados pela DGIDC, visa aferir a problemática dos poderes, competências, autonomia dos órgãos decisórios das escolas: CG e Director.

Os dados recolhidos são confidenciais e não serão usados para outros fins.

Os resultados deste estudo serão, caso manifestem esse interesse, enviados aos Agrupamentos.

Solicitou-se aos Directores que fizessem chegar ao PCG o envelope com o respectivo questionário e recolhessem os devolvidos, para posteriormente serem levantados.

Lisboa, 26 de Abril de 2011

Mestrando

Isabel Maria Adónis



Universidade Técnica de Lisboa

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Exmo. Sr. Director do Agrupamento de Escolas

.....

No âmbito da frequência do MPA – Administração Pública – no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, a mestranda Isabel Adónis, sob a orientação científica do Professor Doutor Fernando Serra, solicita autorização para desenvolver um estudo científico sobre “Relações de Poder nos Agrupamentos de Escolas - Percepções e Dinâmicas - CG vs Director”.

Estudo baseado na auscultação da opinião dos Directores e todos os elementos que constituem os Conselhos Gerais de dez Agrupamentos de Escolas pertencentes aos Concelhos de Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor, através de entrevista dirigida aos primeiros e inquérito a aplicar aos segundos, os quais se encontram autorizados pela DGIDC, visa aferir a problemática dos poderes, competências, autonomia dos órgãos decisórios das escolas: CG e Director.

Os dados recolhidos são confidenciais e não serão usados para outros fins.

Os resultados deste estudo serão, caso manifestem esse interesse, enviados aos Agrupamentos.

Agradece-se aos Directores que façam chegar a cada elemento do CG o envelope com o respectivo questionário e recolham os devolvidos, que serão posteriormente levantados.

Lisboa, 26 de Abril de 2011

Mestrando

Isabel Adónis

Quadro de Caracterização dos Entrevistados

	Entrevistado n°1	Entrevistado n°2	Entrevistado n°3	Entrevistado n°4	Entrevistado n°5	Entrevistado n°6	Entrevistado n°7	Entrevistado n°8	Entrevistado n°9
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino	Masculino
Idade	38	57	51	53	43	59	42	52	56
Habilitações Académicas	Licenciatura	Mestrado	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Mestrado	Licenciatura
Formação em Administração e Gestão escolar	Não	Mestrado em Administração Educacional pelo Instituto de Educação da Universidade de Lisboa	Pós graduação e parte curricular do MPA - Educação	Sim	CESE em Administração e Gestão Escolar.	Sim	Pós graduação e parte curricular do MPA	Mestrado em Ciências da Educação – Área de Administração e Gestão Escolar	Pós Graduação
Anos de Experiência como Presidente do Conselho Executivo/Director	2	13	9	18	2	20	14	12	6

Guião de Entrevista – Director

CONSELHO GERAL

Esta entrevista é anónima e integra-se num trabalho de investigação sobre o funcionamento do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, órgão estratégico do Agrupamento, criado pelo Decreto-Lei nº 75/2008. Pretende-se analisar a autonomia, o processo de tomada de decisão, relações de poder, forma como se interrelacionam e exercem as respectivas competências o Conselho-Geral e o Director. Obrigado pela disponibilidade, a sua colaboração é muito importante para o sucesso da investigação.

Conhecendo os três Concelhos (Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor) e pensando em termos gerais nos Agrupamentos, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre a constituição, o funcionamento, as tomadas de decisão e as relações com o Conselho Geral.

1 – Qual a sua percepção acerca da forma como é feita a **cooptação dos representantes da comunidade local**. Acha que os Agrupamentos possuem critérios escritos em acta ou regimento e que factor(es) considera terá/terão sido preponderante(s) para essa escolha?

2 – Na sua opinião os Conselhos Gerais dos Agrupamentos exercem em pleno as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008, ou será que algumas são pouco ou nada exercidas (fundamente a sua opinião)?

3 - Acha que os elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos, conhecem o Plano de Intervenção dos seus respectivos Directores e fazem o acompanhamento da sua implementação com regularidade?

4 – Qual a percepção que tem do(s) grupo(s) que nos Conselhos Gerais influencia(m) mais as tomadas de decisão, e será que varia de Agrupamento para Agrupamento?

5 – Numa escala de 1 a 4 (em que 1 corresponde a nenhuma e 4 a bastante), qual acha que é a capacidade dos Directores, na maioria dos Agrupamentos, para influenciar as decisões do Conselho Geral?

6 – Qual a percepção que tem do relacionamento entre os Directores e os seus respectivos Conselhos Gerais?

7 – Acha que de um modo geral os Conselhos Gerais controlam a acção dos Directores?

8 – Qual consideraria o órgão mais débil em termos de poder, o Director ou o Conselho Geral e porquê?

9 - A elaboração do Projecto Educativo compete ao Conselho Pedagógico e a sua aprovação ao Conselho Geral. Ouvido o Conselho Pedagógico, o Director elabora o Regulamento Interno, o Plano e o Relatório Anual de Actividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao Conselho Geral. **Concorda com esta distribuição de competências?**

10 – Em termos gerais acha, que nas reuniões de Conselho Geral dos Agrupamentos, algumas vezes, há elementos que se sentem pressionados a tomar determinadas decisões?

11 – Qual é a sua percepção relativamente à forma como é decidida a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais e são preparadas e dirigidas?

12 - Considera que seria vantajoso, que fosse dada formação aos Presidentes dos Conselhos Gerais para um melhor desempenho do cargo?

13 – Na sua opinião o Conselho Geral é um órgão que deve ser extinto?

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1 - Sexo

2 - Idade

3 - Habilitações Académicas

4 - Possui formação em Administração e Gestão Escolar (pós-graduação, mestrado, diploma de estudos especializados...)?

5 - Número de anos de experiência como Presidente do Conselho Executivo /Director

Entrevistado nº 1 - Guião de Entrevista – Director

Esta entrevista é anónima e integra-se num trabalho de investigação sobre o funcionamento do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, órgão estratégico do Agrupamento, criado pelo Decreto-Lei nº 75/2008. Pretende-se analisar a autonomia, o processo de tomada de decisão, relações de poder, forma como se interrelacionam e exercem as respectivas competências o Conselho-Geral e o Director. Obrigado pela disponibilidade, a sua colaboração é muito importante para o sucesso da investigação.

Conselho Geral

Conhecendo os três Concelhos (Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor) e pensando em termos gerais nos Agrupamentos, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre a constituição, o funcionamento, as tomadas de decisão e as relações com o Conselho Geral.

1 – Qual a sua percepção acerca da forma como é feita a **cooptação dos representantes da comunidade local**. Acha que os Agrupamentos possuem critérios escritos em ata ou regimento e que factor(es) considera terá/terão sido preponderante(s) para essa escolha?

Sim, na sua maioria.

2 – Na sua opinião os Conselhos Gerais dos Agrupamentos exercem em pleno as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008, ou será que algumas são pouco ou nada exercidas (fundamente a sua opinião)?

Não, a maior parte não as exerce nem as conhece. Penso que falta motivação e formação.

3 - Acha que os elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos, conhecem o PI dos seus respectivos Directores e fazem o acompanhamento da sua implementação com regularidade?

Espero que sim, pois terá sido em função do mesmo a nossa eleição.

4 – Qual a percepção que tem do(s) grupo(s) que nos Conselhos Gerais influencia(m) mais as tomadas de decisão, e será que varia de Agrupamento para Agrupamento?

Sim, principalmente da forma como o Director “Impõem” a sua opinião, ou é mais participativo, no entanto isso tb depende muito do PCG.

5 – Numa escala de 1 a 4 (em que 1 corresponde a nenhuma e 4 a bastante), qual acha que é a capacidade dos Directores, na maioria dos Agrupamentos, para influenciar as decisões do CG?

Varia, diria que há Agrupamentos 1 e outros 4. Logo 2,5.

6 – Qual a percepção que tem do relacionamento entre os Directores e os seus respectivos Conselhos Gerais?

Dos que tenho a maioria é boa.

7 – Acha que de um modo geral os Conselhos Gerais controlam a acção dos Directores?

Controlar não, mas deveriam moderar em função das linhas orientadoras definidas por este órgão.

8 – Qual consideraria o órgão mais débil em termos de poder, o Director ou o CG e porquê?

Não se coloca esta questão, um é um órgão estratégico o outro um órgão executivo, logo as funções são complementares e com “poderes”, entenda-se, funções bem definidas.

9 - A elaboração do PE compete ao CP e a sua aprovação ao CG. Ouvido o CP, o Director elabora o RI, o Plano e o Relatório Anual de Actividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao CG. Concorda com esta distribuição de competências?

Sim.

10 – Em termos gerais acha, que nas reuniões de CG dos Agrupamentos, algumas vezes, há elementos que se sentem pressionados a tomar determinadas decisões?

Sente-se que há alguma pressão por vezes.

11 – Qual é a sua percepção relativamente à forma como é decidida a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais e são preparadas e dirigidas?

São feitas na maioria das vezes para cumprir um calendário.

12 - Considera que seria vantajoso, que fosse dada formação aos Presidentes dos Conselhos Gerais para um melhor desempenho do cargo?

Claro que sim.

13 – Na sua opinião o CG é um órgão que **deve ser extinto?**

Aqui uma resposta aberta, depende do tipo de organização para que caminhemos, caminhando para uma autonomia e responsabilização do Director. Sim, deveriam ser extintos.

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1 - Sexo

2 - Idade

3 - Habilitações Académicas

4 - Possui formação em Administração e Gestão Escolar (pós-graduação, mestrado, diploma de estudos especializados...)?

5 - Número de anos de experiência como Presidente do Conselho Executivo /Director

Entrevistado nº2 - Guião de Entrevista – Director

Esta entrevista é anónima e integra-se num trabalho de investigação sobre o funcionamento do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, órgão estratégico do Agrupamento, criado pelo Decreto-Lei nº 75/2008. Pretende-se analisar a autonomia, o processo de tomada de decisão, relações de poder, forma como se interrelacionam e exercem as respectivas competências o Conselho-Geral e o Director. Obrigado pela disponibilidade, a sua colaboração é muito importante para o sucesso da investigação.

Conselho Geral

Conhecendo os três Concelhos (Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor) e pensando em termos gerais nos Agrupamentos, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre a constituição, o funcionamento, as tomadas de decisão e as relações com o Conselho Geral.

Nota prévia

Não tendo conhecimento do modo de desenvolvimento do processo nos outros agrupamentos, as minhas respostas cingem-se mais à realidade que conheço.

1 – Qual a sua percepção acerca da forma como é feita a **cooptação dos representantes da comunidade local**. Acha que os Agrupamentos possuem critérios escritos em ata ou regimento e que factor(es) considera terá/terão sido preponderante(s) para essa escolha?

No caso concreto do meu agrupamento, embora não escrito em ata ou regimento, o CG definiu como critério para a cooptação dos representantes da comunidade local, a colaboração prestada e a mais-valia que tal colaboração representa para o dia-a-dia do agrupamento. No caso em apreço, estão representados no CG o Centro de Saúde local, a GNR (Escola Segura) e a Santa Casa da Misericórdia (tendo em conta a celebração de protocolos para estágios de alunos).

2 – Na sua opinião os Conselhos Gerais dos Agrupamentos exercem em pleno as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008, ou será que algumas são pouco ou nada exercidas (fundamente a sua opinião)?

De um modo geral, sim mas não com aquele aspecto fiscalizador austero e permanente. As competências que têm sido secundarizadas são: *critérios sobre a organização dos horários e acompanhamento da acção dos demais órgãos de administração e gestão.*

3 - Acha que os elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos, conhecem o PI dos seus respectivos Directores e fazem o acompanhamento da sua implementação com regularidade?

No caso concreto do nosso agrupamento, admito que nem todos os elementos do CG o conheçam em profundidade apesar de o PI ter sido apresentado e discutido em sede do órgão e esteja disponível na página do agrupamento. *A regularidade do acompanhamento do plano assume aqui um carácter subjectivo já que existem momentos próprios para a análise, avaliação e a prestação de contas em sede do órgão.*

4 – Qual a percepção que tem do(s) grupo(s) que nos Conselhos Gerais influencia(m) mais as tomadas de decisão, e será que varia de Agrupamento para Agrupamento?

Importa referir que alguns dos elementos não docentes do CG, não estão tão por dentro do quotidiano dos agrupamentos quanto os docentes. Daí que, estes, acabem por funcionar como motores da discussão e influenciadores da tomada de decisões, sem que isto signifique qualquer situação de conflito ou imposição.

5 – Numa escala de 1 a 4 (em que 1 corresponde a nenhuma e 4 a bastante), qual acha que é a capacidade dos Directores, na maioria dos Agrupamentos, para influenciar as decisões do CG?
3/4

6 – Qual a percepção que tem do relacionamento entre os Directores e os seus respectivos Conselhos Gerais?

Na parte que me toca o relacionamento é o mais cordial e colaborante possível e também não tenho conhecimento que assim não seja nos outros agrupamentos.

7 – Acha que de um modo geral os Conselhos Gerais **controlam a acção dos Directores?**

Tenho mais a ideia de que os conselhos gerais colaboram com os directores no desenvolvimento da sua acção.

8 – Qual consideraria o órgão mais débil em termos de poder, o Director ou o CG e porquê?

Director e CG são órgãos distintos com competências específicas que se complementam, tendo em vista uma missão comum. Não entendo que tenha de haver uma relação hierárquica entre ambos. Porém, relativamente à questão colocada, sendo o CG, nos termos da lei, o órgão de direcção estratégica do agrupamento, seria de supor que a ele coubesse o maior quinhão nesta relação de poder. Porém o que se verifica na prática é um e outro têm um poder diminuto já que quase tudo está pré-determinado superiormente, deixando um espaço ínfimo para as questões da autonomia.

Se por um lado a legislação parece atribuir maior poder ao CG, por outro, marginaliza-o. Esta incongruência entre o discurso oficial e a prática está perfeitamente espelhada, por exemplo, na comunicação entre a administração central e os agrupamentos pois o canal de comunicação privilegiado é sempre o director e nunca o CG. Nesta perspectiva, o CG, contrariamente ao legislado, acaba por ser o elo mais fraco.

9 - A elaboração do PE compete ao CP e a sua aprovação ao CG. Ouvido o CP, o Director elabora o RI, o Plano e o Relatório Anual de Actividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao CG. Concorda com esta distribuição de competências?

Concordo. O PE e o RI são documentos cuja elaboração resulta (ou deve resultar) de um trabalho de partilha entre os parceiros educativos, na medida em que se trata de documentos de capital importância para toda a comunidade educativa. Quanto aos restantes documentos, inserem-se no princípio da prestação de contas à comunidade.

10 – Em termos gerais acha, que nas reuniões de CG dos Agrupamentos, algumas vezes, há elementos que se sentem pressionados a tomar determinadas decisões?

Não tenho essa percepção.

11 – Qual é a sua percepção relativamente à forma como é decidida a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais e são preparadas e dirigidas?

Tenho a sorte de poder partilhar com a PCG o agendamento dos assuntos que em cara reunião serão objecto de discussão.

12 - Considera que seria vantajoso, que fosse dada formação aos Presidentes dos Conselhos Gerais para um melhor desempenho do cargo?

Caso a eleição recaia sobre um docente com uma prática quotidiana de empenho na vida colectiva do agrupamento (e por isso conhecedor da realidade, da legislação e da relação que deve existir entre os órgãos) não acho que isso seja prioritário. Caso a eleição recaia num elemento não docente, não excludo tal possibilidade. Pessoalmente (salvaguardando os direitos de cada um), entendo que a eleição do presidente é um acto que apela ao sentido de responsabilidade de todos os membros do CG. Por isso, considero de extrema importância que a eleição do presidente do órgão assente, exclusivamente, em critérios que atentem no supremo interesse do agrupamento e não noutros.

13 – Na sua opinião o CG é um órgão que **deve ser extinto**?

Há que ter presente que a escola é da comunidade educativa. Aceite este pressuposto, concordo que exista um órgão representativo dessa comunidade, chame-se esse órgão CG ou outra coisa qualquer. Porém, nas actuais circunstâncias, entendo ser exagerada a representação da autarquia com 3 elementos.

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1 - Sexo

2 - Idade

3 - Habilitações Académicas

4 - Possui formação em Administração e Gestão Escolar (pós-graduação, mestrado, diploma de estudos especializados...)?

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL PELO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA

5 - Número de anos de experiência como Presidente do Conselho Executivo /Director

Entrevista nº 3 - Guião de Entrevista – Director

Esta entrevista é anónima e integra-se num trabalho de investigação sobre o funcionamento do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, órgão estratégico do Agrupamento, criado pelo Decreto-Lei nº 75/2008. Pretende-se analisar a autonomia, o processo de tomada de decisão, relações de poder, forma como se interrelacionam e exercem as respectivas competências o Conselho-Geral e o Director. Obrigado pela disponibilidade, a sua colaboração é muito importante para o sucesso da investigação.

Conselho Geral

Conhecendo os três Concelhos (Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor) e pensando em termos gerais nos Agrupamentos, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre a constituição, o funcionamento, as tomadas de decisão e as relações com o Conselho Geral.

1 – Qual a sua percepção acerca da forma como é feita a **cooptação dos representantes da comunidade local**. Acha que os Agrupamentos possuem critérios escritos em ata ou regimento e que factor(es) considera terá/terão sido preponderante(s) para essa escolha?

Acho que não há critérios mas sim justificação da escolha registados em ata mas não em respectivo regimento.

É tido em consideração, penso eu, o grau de empenhamento dessas instituições na vida dos Agrupamentos bem como a representatividade das mesmas.

2 – Na sua opinião os Conselhos Gerais dos Agrupamentos exercem em pleno as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008, ou será que algumas são pouco ou nada exercidas (fundamente a sua opinião)?

Os conselhos gerais cumprem, de uma forma geral, formalmente aquilo que lhes é exigido pela legislação vigente. Por ser um órgão heterogéneo, cada grupo defende a sua “capela”

3 - Acha que os elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos, conhecem o PI dos seus respectivos Directores e fazem o acompanhamento da sua implementação com regularidade?

Sou da opinião de que sabem que eles existem, mas os elementos que estiveram e participaram no júri de selecção terão esses sim um conhecimento real e objectivo do plano.

Farão um acompanhamento regular da sua implementação aqueles que efectivamente o conhecem ou estão interessados em conhecê-lo..

4 – Qual a percepção que tem do(s) grupo(s) que nos Conselhos Gerais influencia(m) mais as tomadas de decisão, e será que varia de Agrupamento para Agrupamento?

O grupo que mais tenta influenciar e que consegue é o dos docentes e também o dos Pais., embora possa variar como é lógico de agrupamento para agrupamento.

5 – Numa escala de 1 a 4 (em que 1 corresponde a nenhuma e 4 a bastante), qual acha que é a capacidade dos Directores, na maioria dos Agrupamentos, para influenciar as decisões do CG?

6 – Qual a percepção que tem do relacionamento entre os Directores e os seus respectivos Conselhos Gerais?

A minha percepção é a de que no geral os directores se relacionam bem com os conselhos gerais, poderão existir no entanto, alguns “conflitos”, nomeadamente com elementos das autarquias.

7 – Acha que de um modo geral os Conselhos Gerais **controlam a acção dos Directores?**

Não tenho essa ideia.

8 – Qual consideraria o órgão mais débil em termos de poder, o Director ou o CG e porquê?

Obviamente que o CG pois não contacta assiduamente e diariamente com a vida e a realidade das escolas, I não tendo por isso o poder decisório de imediato como tem o director.

9 - A elaboração do PE compete ao CP e a sua aprovação ao CG. Ouvido o CP, o Director elabora o RI, o Plano e o Relatório Anual de Actividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao CG. **Concorda com esta distribuição de competências?**

Não, pois todos estes instrumentos de gestão deveriam ser da real competência do CP que domina a matéria em questão.

10 – Em termos gerais acha, que nas reuniões de CG dos Agrupamentos, algumas vezes, **há elementos que se sentem pressionados a tomar determinadas decisões?**

Sempre que há grupos com pessoas de diferentes formações há a tendência para pressionar os grupos com menos opinião daí haver “pressões” se assim lhe quiserem chamar.

11 – Qual é a sua percepção relativamente à forma como é decidida a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais e são preparadas e dirigidas?

Penso que a maioria será em conjunto com o Director

12 - Considera que seria vantajoso, que fosse dada formação aos Presidentes dos Conselhos Gerais para um melhor desempenho do cargo?

Essa formação aos presidentes seria muito vantajosa e pertinente.

13 – Na sua opinião o CG é um órgão que **deve ser extinto?**

Não deve ser extinto mas deverá ser reformulado em termos de composição e de competências

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1 - Sexo

2 - Idade

3 - Habilitações Académicas

4 - Possui formação em Administração e Gestão Escolar (pós-graduação, mestrado, diploma de estudos especializados...)? Sim

5 - Número de anos de experiência como Presidente do Conselho Executivo /Director

Entrevista nº4 - Guião de Entrevista – Director

Esta entrevista é anónima e integra-se num trabalho de investigação sobre o funcionamento do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, órgão estratégico do Agrupamento, criado pelo Decreto-Lei nº 75/2008. Pretende-se analisar a autonomia, o processo de tomada de decisão, relações de poder, forma como se interrelacionam e exercem as respectivas competências o Conselho-Geral e o Director. Obrigado pela disponibilidade, a sua colaboração é muito importante para o sucesso da investigação.

Conselho Geral

Conhecendo os três Concelhos (Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor) e pensando em termos gerais nos Agrupamentos, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre a constituição, o funcionamento, as tomadas de decisão e as relações com o Conselho Geral.

1 – Qual a sua percepção acerca da forma como é feita a **cooptação dos representantes da comunidade local**. Acha que os Agrupamentos possuem critérios escritos em ata ou regimento e que factor(es) considera terá/terão sido preponderante(s) para essa escolha?

Acho que há critérios registados em ata e respectivo regimento.

Penso que são tidos em conta o grau de envolvimento dessas instituições na vida das escolas bem como a representatividade que as mesmas têm na região.

2 – Na sua opinião os Conselhos Gerais dos Agrupamentos exercem em pleno as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008, ou será que algumas são pouco ou nada exercidas (fundamente a sua opinião)?

Em geral, considero que os conselhos gerais cumprem minimamente aquilo que lhes é exigido por lei. Se não são mais interventivos é porque têm ainda a noção que é um órgão que pouco “mexe” na vida das escolas.

3 - Acha que os elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos, conhecem o PI dos seus respectivos Directores e fazem o acompanhamento da sua implementação com regularidade?

Penso que sabem que eles existem embora apenas alguns elementos tenham um conhecimento mais exacto do plano.

Considero que a maioria não faz um acompanhamento regular da sua implementação.

4 – Qual a percepção que tem do(s) grupo(s) que nos Conselhos Gerais influencia(m) mais as tomadas de decisão, e será que varia de Agrupamento para Agrupamento?

Penso que isso varia de agrupamento para agrupamento mas considero que os grupos de docentes e o dos pais exercem mais influência.

5 – Numa escala de 1 a 4 (em que 1 corresponde a nenhuma e 4 a bastante), qual acha que é a capacidade dos Directores, na maioria dos Agrupamentos, para influenciar as decisões do CG?

6 – Qual a percepção que tem do relacionamento entre os Directores e os seus respectivos Conselhos Gerais?

Penso que no geral os directores se relacionam bem com os conselhos gerais, salvo na situação em que os representantes das autarquias não têm um relacionamento tão amigável com os directores.

7 – Acha que de um modo geral os Conselhos Gerais **controlam a acção dos Directores?**

Acho que sim.

8 – Qual consideraria o órgão mais débil em termos de poder, o Director ou o CG e porquê?

O CG por não contactar diariamente com a realidade das escolas, logo não tem o poder decisório de imediato.

9 - A elaboração do PE compete ao CP e a sua aprovação ao CG. Ouvido o CP, o Director elabora o RI, o Plano e o Relatório Anual de Actividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao CG. Concorda com esta distribuição de competências?

Penso que todos estes instrumentos de gestão deveriam ser da competência do CP.

10 – Em termos gerais acha, que nas reuniões de CG dos Agrupamentos, algumas vezes, **há elementos que se sentem pressionados a tomar determinadas decisões?**

Penso que sim.

11 – Qual é a sua percepção relativamente à forma como é decidida a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais e são preparadas e dirigidas?

Penso que um pouco de acordo com a agenda do seu presidente e por vezes preparada “em cima do joelho”.

12 - Considera que seria vantajoso, que fosse dada formação aos Presidentes dos Conselhos Gerais para um melhor desempenho do cargo?

Considero que seria muitíssimo vantajoso dar formação aos presidentes.

13 – Na sua opinião o CG é um órgão que **deve ser extinto?**

Penso que sim.

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1 - Sexo

2 - Idade

3 - Habilitações Académicas

4 - Possui formação em Administração e Gestão Escolar (pós-graduação, mestrado, diploma de estudos especializados...)? Sim

5 - Número de anos de experiência como Presidente do Conselho Executivo /Director

Entrevistado nº5 - Guião de Entrevista – Director

Esta entrevista é anónima e integra-se num trabalho de investigação sobre o funcionamento do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, órgão estratégico do Agrupamento, criado pelo Decreto-Lei nº 75/2008. Pretende-se analisar a autonomia, o processo de tomada de decisão, relações de poder, forma como se interrelacionam e exercem as respectivas competências o Conselho-Geral e o Director.

Obrigado pela disponibilidade, a sua colaboração é muito importante para o sucesso da investigação.

Conselho Geral

Conhecendo os três Concelhos (Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor) e pensando em termos gerais nos Agrupamentos, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre a **constituição, o funcionamento, as tomadas de decisão e as relações com o Conselho Geral**.

1 – Qual a sua percepção acerca da forma como é feita a **cooptação dos representantes da comunidade local**. Acha que os Agrupamentos possuem critérios escritos em ata ou regimento e que factor(es) considera terá/terão sido preponderante(s) para essa escolha?

De acordo com a minha experiência e conhecimento os Agrupamentos não têm critérios escritos para a cooptação dos representantes da comunidade local. Todavia, isto não significa que não sejam levados em linha de conta determinados critérios. Acrescento que estes mesmos critérios serão decisivos, nomeadamente os objectivos expressos no PE, as entidades com as quais existem protocolos e aquelas que podem representar mais valias para o bom funcionamento do Agrupamento.

2 – Na sua opinião os Conselhos Gerais dos Agrupamentos exercem em pleno as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008, ou será que algumas são pouco ou nada exercidas (fundamente a sua opinião)?

No meu entendimento os Conselhos Gerais estão a exercer as suas competências. Os elementos exteriores à vivência diária da Escola, representantes da Autarquia, Pais e EE e representantes da comunidade local são pessoas cada vez mais atentas ao papel da Escola e que colocam um maior grau de exigência na prestação dos serviços educativos. Todavia, sublinho o papel determinante do Director no planeamento e desenvolvimento da ordem de trabalhos. Muito do trabalho executado depende do Director.

3 - Acha que os elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos, conhecem o PI dos seus respectivos Directores e fazem o acompanhamento da sua implementação com regularidade?

Acho que os conhecem. Foi com base neste mesmo documento, entre outras informações, que efectuaram a sua escolha para Director do Agrupamento. Já coloco mais reservas relativamente ao acompanhamento e supervisão da sua implementação com regularidade.

4 – Qual a percepção que tem do(s) grupo(s) que nos Conselhos Gerais influencia(m) mais as tomadas de decisão, e será que varia de Agrupamento para Agrupamento?

No CG do Agrupamento no qual tenho responsabilidades não me parece que exista um grupo em especial que tenha a capacidade de influenciar decisivamente a opinião dos restantes. Todavia, existe um grupo que habitualmente não manifesta opinião, refiro-me em concreto ao PND. Não tenho dados concretos para me pronunciar em relação a outros Conselhos Gerais.

5 – Numa escala de 1 a 4 (em que 1 corresponde a nenhuma e 4 a bastante), qual acha que é a capacidade dos Directores, na maioria dos Agrupamentos, para influenciar as decisões do CG?

Irá depender muito de CG para CG. Todavia, eu diria que numa escala de 1 a 4 talvez 3. Em questões mais técnicas é relevante. Em questões mais abrangentes esse grau de influência diminui.

6 – Qual a percepção que tem do relacionamento entre os Directores e os seus respectivos Conselhos Gerais?

Com a excepção de um caso ou outro no Distrito parece-me que a relação é boa. Não existe casos de conflitos manifestos ou evidentes.

7 – Acha que de um modo geral os Conselhos Gerais controlam a acção dos Directores?

Não existe capacidade para controlar a acção e o desempenho do Director no seu dia-a-dia. Todavia, verifica-se uma atenção especial em relação às tomadas de decisão mais relevantes. No que concerne às questões de ordem estratégica para o Agrupamento este órgão é chamado a opinar e a decidir.

8 – Qual consideraria o órgão mais débil em termos de poder, o Director ou o CG e porquê?

Na administração e gestão escolar o CG. Na definição das medidas estratégicas – direcção e planeamento – o Director. Mas a larga maioria das decisões é tomada com base no trabalho efectuado previamente pelo Director. Constatado que esta questão é da maior importância, diria mesmo estruturante e que coloca em causa o próprio modelo de gestão. A questão de fundo é que o nosso sistema educativo ainda não conseguiu dar resposta a uma necessidade premente: autonomia das Escolas.

9 - A elaboração do PE compete ao CP e a sua aprovação ao CG. Ouvido o CP, o Director elabora o RI, o Plano e o Relatório Anual de Actividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao CG. Concorda com esta distribuição de competências?

Parece-me uma distribuição equilibrada das competências. Mas a questão de fundo é de outra natureza. Maior capacidade e abrangência da decisão do Director. Reforçar a autonomia das Escolas.

10 – Em termos gerais acha, que nas reuniões de CG dos Agrupamentos, algumas vezes, há elementos que se sentem pressionados a tomar determinadas decisões?

Mediante a minha experiência eu diria que não.

11 – Qual é a sua percepção relativamente à forma como é decidida a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais e são preparadas e dirigidas?

A agenda dos Conselhos Gerais é condicionada por razões de calendário, elaboração e aprovação de determinados documentos estruturantes. A articulação do Presidente do órgão e do Director é fundamental. Requer uma preparação antecipada. No que concerne à forma como são dirigidas depende muito das pessoas mas ainda assim parece-me que é feito de forma correcta e eficiente.

12 - Considera que seria vantajoso, que fosse dada formação aos Presidentes dos Conselhos Gerais para um melhor desempenho do cargo?

Não me parece que para o desempenho deste cargo exista a necessidade de uma formação específica. Ainda assim é importante que o Presidente tenha experiência em órgãos de administração e gestão escolar.

13 – Na sua opinião o CG é um órgão que **deve ser extinto?**

Não. Como órgão estratégico da definição da política educativo do Agrupamento não pode nem deve ser extinto. Mas reitero a ideia que é um órgão que nas tomadas de decisão está muito dependente do trabalho efectuado previamente pelo Director.

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1 - Sexo

2 - Idade

3 - Habilitações Académicas

4 - Possui formação em Administração e Gestão Escolar (pós-graduação, mestrado, diploma de estudos especializados...)? Sim. CESE em Administração e Gestão Escolar.

5 - Número de anos de experiência como Presidente do Conselho Executivo /Director

Entrevistado nº6 - Guião de Entrevista – Director

Esta entrevista é anónima e integra-se num trabalho de investigação sobre o funcionamento do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, órgão estratégico do Agrupamento, criado pelo Decreto-Lei nº 75/2008. Pretende-se analisar a autonomia, o processo de tomada de decisão, relações de poder, forma como se interrelacionam e exercem as respectivas competências o Conselho-Geral e o Director. Obrigado pela disponibilidade, a sua colaboração é muito importante para o sucesso da investigação.

Conselho Geral

Conhecendo os três Concelhos (Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor) e pensando em termos gerais nos Agrupamentos, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre a constituição, o funcionamento, as tomadas de decisão e as relações com o Conselho Geral.

1 – Qual a sua percepção acerca da forma como é feita a **cooptação dos representantes da comunidade local**. Acha que os Agrupamentos possuem critérios escritos em ata ou regimento e que factor(es) considera terá/terão sido preponderante(s) para essa escolha?

Não conheço o funcionamento dos outros Agrupamentos de Escolas, mas intuo que não terão critérios escritos para cooptar os representantes da comunidade local. Intuo isso sim que essa cooptação será feita ao sabor de estratégias várias, interesses pontuais ou até pessoais ou de grupo. Penso que não exista, por parte do CG uma verdadeira estratégia de cooptação para defender os interesses do Agrupamento de Escolas.

2 – Na sua opinião os Conselhos Gerais dos Agrupamentos exercem em pleno as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008, ou será que algumas são pouco ou nada exercidas (fundamente a sua opinião)?

Na sua globalidade sim. Reconheço que alguns membros do CG, dada a necessidade de terem conhecimentos técnicos, pedagógicos e até administrativos verão a sua acção limitada.

3 - Acha que os elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos, conhecem o PI dos seus respectivos Directores e fazem o acompanhamento da sua implementação com regularidade?

Terão de conhecer uma vez que foi apresentada para a escolha dos directores. Tenho dúvidas que algum CG esteja a fazer directamente o acompanhamento dos Planos de Intervenção, embora o possa fazer indirectamente quando apreciam ou aprovam os documentos que são apresentados obrigatoriamente ao CG.

4 – Qual a percepção que tem do(s) grupo(s) que nos Conselhos Gerais influencia(m) mais as tomadas de decisão, e será que varia de Agrupamento para Agrupamento?

Os professores poderão ser o grupo que mais influencia as tomadas de decisão. Os pais poderão ser um grupo influente embora tenham limitações no âmbito das suas vidas profissionais impeditivas de uma melhor ou maior colaboração e conseqüente tomada de posição nas decisões

5 – Numa escala de 1 a 4 (em que 1 corresponde a nenhuma e 4 a bastante), **qual acha que é a capacidade dos Directores, na maioria dos Agrupamentos, para influenciar as decisões do CG?**

Talvez 3

6 – Qual a percepção que tem do relacionamento entre os Directores e os seus respectivos Conselhos Gerais?

De modo geral será pacífico e que todos estejam norteados por um espírito colaborativo para que o Agrupamento de escolas desempenha a sua missão de ensinar e educar.

7 – Acha que de um modo geral os Conselhos Gerais controlam a acção dos Directores?

Não.

8 – Qual consideraria o órgão mais débil em termos de poder, o Director ou o CG e porquê?

O CG. Pelas limitações que já referi em 4.

9 – A elaboração do PE compete ao CP e a sua aprovação ao CG. Ouvido o CP, o Director elabora o RI, o Plano e o Relatório Anual de Actividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao CG. **Concorda com esta distribuição de competências?**

Além do PE, também o RI deveria ser elaborado pelo CP. Este órgão também deveria ter intervenção na elaboração dos restantes documentos.

10 – Em termos gerais acha, que nas reuniões de CG dos Agrupamentos, algumas vezes, **há elementos que se sentem pressionados a tomar determinadas decisões?**

Tanto quanto conheço não e mal seria se assim fosse.

11 – Qual é a sua percepção relativamente à forma como é decidida a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais e são preparadas e dirigidas?

Existe sempre uma forte intervenção da direcção na preparação destas reuniões, quando mais não seja porque é a direcção que tem a “chave” do funcionamento do Agrupamento de Escolas.

12 - Considera que seria vantajoso, que fosse dada formação aos Presidentes dos Conselhos Gerais para um melhor desempenho do cargo?

Não. O presidente deveria, caso o pudesse fazer, trabalhar em muito maior articulação com a direcção. Não pode fazê-lo porque é, nomeadamente um professor a tempo inteiro.

13 – Na sua opinião o CG é um órgão que **deve ser extinto?**

O modelo e não o CG, deveria ser revisto, uma vez que possui múltiplas incongruências que tendem a centrar no Director a maior parte das decisões importantes que se tomam na escola. Porém é possível o que em muitos agrupamentos de escolas o Director continue a delegar competências nos outros membros da direcção e de alguma forma os agrupamentos de escolas continuaram a funcionar em termos colegiais, a exemplo do que acontece com o Conselho Administrativo.

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1 - Sexo

2 - Idade

3 - Habilitações Académicas

4 - Possui formação em Administração e Gestão Escolar (pós-graduação, mestrado, diploma de estudos especializados...)? Sim

5 - Número de anos de experiência como Presidente do Conselho Executivo /Director

Entrevistado nº 7 - Guião de Entrevista – Director

Esta entrevista é anónima e integra-se num trabalho de investigação sobre o funcionamento do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, órgão estratégico do Agrupamento, criado pelo Decreto-Lei nº 75/2008. Pretende-se analisar a autonomia, o processo de tomada de decisão, relações de poder, forma como se interrelacionam e exercem as respectivas competências o Conselho-Geral e o Director. Obrigado pela disponibilidade, a sua colaboração é muito importante para o sucesso da investigação.

Conselho Geral

Conhecendo os três Concelhos (Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor) e pensando em termos gerais nos Agrupamentos, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre a constituição, o funcionamento, as tomadas de decisão e as relações com o Conselho Geral.

1 – Qual a sua percepção acerca da forma como é feita a **cooptação dos representantes da comunidade local**. Acha que os Agrupamentos possuem critérios escritos em ata ou regimento e que factor(es) considera terá/terão sido preponderante(s) para essa escolha?

Não sei se noutros agrupamentos existem critérios definidos em ata ou regimento. A realidade neste agrupamento é que existem critérios, mas eles não estão definidos formalmente. O critério que adoptamos aqui, foi o da opção pelos órgãos com maior representatividade na comunidade local, e seguindo esse critério estão no CG os Dadores de Sangue, o Lar Major Rato

2 – Na sua opinião os Conselhos Gerais dos Agrupamentos exercem em pleno as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008, ou será que algumas são pouco ou nada exercidas (fundamente a sua opinião)?

São pouco exercidas. A questão é que pela lei, lhe estão atribuídas muitas competências, e podiam ter um peso maior na vida do Agrupamento se eles exercessem todas as competências que lhe estão atribuídas.

Por exemplo, na Comissão permanente está um encarregado de Educação que é contabilista, o que na altura da aprovação das contas de gerência, facilita, porque sabe do que se está a falar e ele próprio faz a ponte com os outros elementos.

Se calhar os representantes do CG têm de ser escolhidos/ eleitos em função das competências que o CG tem de exercer.

3 - Acha que os elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos, conhecem o PI dos seus respectivos Directores e fazem o acompanhamento da sua implementação com regularidade?

Têm obrigação de conhecer o PI, quando elegeram o Director tiveram de o analisar. Quanto ao acompanhamento, tendo em conta que o PE deste agrupamento, tem como esqueleto o PI, fazendo o acompanhamento do PE, fazem do PI.

Então, não fazem o acompanhamento do PI, tendo a consciência que o estão a fazer, é isso? **Sim**, podemos dizer que é isso.

4 – Qual a percepção que tem do(s) grupo(s) que nos Conselhos Gerais influencia(m) mais as tomadas de decisão, e será que varia de Agrupamento para Agrupamento?

Os docentes acabam por ter um peso maior que qualquer um dos outros grupos, exceptua-se a Cristina Granada (Autarca), porque foi Presidente de Conselho Executivo e professora e que, também opina e dá um bom contributo, mas de um modo geral são os docentes. Existem 7 docentes num CG de 21 elementos, mas são os professores que mais “dinamizam” as reuniões. Os EE, também participam.

5 – Numa escala de 1 a 4 (em que 1 corresponde a nenhuma e 4 a bastante), qual acha que é a capacidade dos Directores, na maioria dos Agrupamentos, para influenciar as decisões do CG?

Um 3 – Há uma boa relação e de respeito pelo trabalho do Director, mas o CG, aprova o que é apresentado pelo Director.

6 – Qual a percepção que tem do relacionamento entre os Directores e os seus respectivos Conselhos Gerais?

Varia de agrupamento para agrupamento, é essa a minha percepção. Depende do Director e do CG. Mas é em geral pacífico.

À partida o CG, deveria ser ele a ditar o que o Director iria fazer, definir as linhas estratégicas para o agrupamento, como não assume as suas competências em pleno...Não há ordens do CG para o Director cumprir, não é uma relação hierárquica.

7 – Acha que de um modo geral os Conselhos Gerais **controlam a acção dos Directores?**

Não controla como poderia controlar se tivermos em conta as competências que lhe estão atribuídas pela lei. Não monitoriza, só através dos relatórios que o Director apresenta.

8 – Qual consideraria o órgão mais débil em termos de poder, o Director ou o CG e porquê?

Em termos teóricos o Director, porque é eleito pelo CG, tem de lhe prestar contas, pode ser destituído por ele, em termos práticos é o CG.

9 - A elaboração do PE compete ao CP e a sua aprovação ao CG. Ouvido o CP, o Director elabora o RI, o Plano e o Relatório Anual de Actividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao CG. Concorda com esta distribuição de competências?

Tendo em conta que o CG é o órgão máximo, terá de ser sempre ele.

Considera então que o CG é mesmo um órgão estratégico? Não é o CG que faz, apresenta ou propõe, é o Director e o CG ratifica.

10 – Em termos gerais acha, que nas reuniões de CG dos Agrupamentos, algumas vezes, **há elementos que se sentem pressionados a tomar determinadas decisões?**

Só se foi na fase de eleição do Director, aí acredito que possa ter havido alguns casos pressões.

Fora disso, agora os debates acabam por ser feitos sobretudo pelo PD, ou outros e os restantes acabam por concordar.

11 – Qual é a sua percepção relativamente à forma como é decidida a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais e são preparadas e dirigidas?

Aqui há sempre uma reunião, ele (o PCG) traz propostas, agenda com o Director, vai ver a Ordem de Trabalhos de outros anos e com base nisso é feita a Ordem de Trabalhos da reunião do CG.

Nas reuniões o PCG dá a palavra ao Director para expor os assuntos da ordem de trabalhos.

12 - Considera que seria vantajoso, que fosse dada formação aos Presidentes dos Conselhos Gerais para um melhor desempenho do cargo?

Para um bom desempenho e exercício pleno das competências que vêm na lei, todos deveriam ter alguma formação, interna, externa...

13 – Na sua opinião o CG é um órgão que **deve ser extinto?**

Extinto não, mas modificado sim. Nunca deveria ter um peso tão grande, para quê ter esse peso se na prática não o exerce, então que se dêem as competências a quem realmente as exerce.

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1 - Sexo

2 - Idade

3 - Habilitações Académicas

4 - Possui formação em Administração e Gestão Escolar (pós-graduação, mestrado, diploma de estudos especializados...)?

Pós-graduação e parte curricular do MPA

5 - Número de anos de experiência como Presidente do Conselho Executivo /Director

Entrevistado nº8 - Guião de Entrevista – Director

Esta entrevista é anónima e integra-se num trabalho de investigação sobre o funcionamento do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, órgão estratégico do Agrupamento, criado pelo Decreto-Lei nº 75/2008. Pretende-se analisar a autonomia, o processo de tomada de decisão, relações de poder, forma como se interrelacionam e exercem as respectivas competências o Conselho-Geral e o Director. Obrigado pela disponibilidade, a sua colaboração é muito importante para o sucesso da investigação.

Conselho Geral

Conhecendo os três Concelhos (Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor) e pensando em termos gerais nos Agrupamentos, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre a constituição, o funcionamento, as tomadas de decisão e as relações com o Conselho Geral.

1 – Qual a sua percepção acerca da forma como é feita a **cooptação dos representantes da comunidade local**. Acha que os Agrupamentos possuem critérios escritos em ata ou regimento e que factor(es) considera terá/terão sido preponderante(s) para essa escolha?

Eu, da minha realidade, da minha, nós temos os critérios já definidos em ata do CG, que tem normalmente a ver com elementos de relevo a nível económico, cultural, vamos buscar nomeadamente os nossos membros, os stakeholders, às áreas mais de economia, cultura.

Em relação aos outros, não tem uma percepção de que grau...

Nas outras escolas, não sei, não sei, mas penso também que não vai assim muito, muito fora disso, não tenho assim grande percepção, mas penso que todas as escolas, acabam por ir um pouco pelos stakeholders, vão buscá-los muito à área da economia, ou da cultura, e muita das vezes esta cultura, liga-se nomeadamente, por exemplo mais ao Politécnico, a instituições de ensino São parcerias, não é? É, no fundo é uma ligação que há, com instituições ligadas também elas ao ensino, embora a outro nível. Porque facilita, se calhar, depois o funcionamento, na compreensão...facilita depois o relacionamento da escola com a comunidade. No caso da área económica, facilita muito a ligação, nomeadamente quem tem cursos profissionais, a ligação com a parte económica da cidade, com as empresa, não é? Com as empresas, indústrias, pronto, esse é um aspecto. Com as outras escolas, no fundo é também as parcerias que vamos estabelecendo, que têm sido muito úteis ao nível de determinadas aulas, de cursos profissionais, determinadas experiências, podem ser feitas, por exemplo, na Agrária, na ESE, na Escola Superior de Tecnologia e é na Área Projecto e depois, penso que as próprias instituições de Ensino Superior também, para já porque temos formação técnica muito próxima da que eles têm, e por outro lado é também uma forma de nós lhes fornecermos potenciais candidatos, potenciais estudantes.

2 – Na sua opinião os Conselhos Gerais dos Agrupamentos exercem em pleno as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008, ou será que algumas são pouco ou nada exercidas (fundamente a sua opinião)?

São muitas as competências, algumas exercem, eu penso que de uma maneira geral, exercem essas competências. Para as exercer necessitam muitas vezes de se interligar com a Direcção ou com o

CP. Porque muitas vezes, para definirem as linhas orientadoras do Orçamento, para definir aspectos da Acção Social escolar, têm de se entrosar muito bem com os outros órgãos da escola.

E há outros que já estão legislados, quer dizer não, acho que no fundo é quase “aplique-se a lei” em determinados casos.

Mas, consideraria o CG, mesmo um órgão estratégico? É ele que define as estratégias? Ou as estratégias são mais definidas ao nível da Direcção e depois...

Eu tenho sempre esse entendimento, de que no fundo, tem que haver sempre, se calhar, comunicação entre os vários órgãos, pronto, porque também, no fundo, há professores representados, é um facto, há comunidade que está representada, mas também tem de haver um bocadinho essa comunicação, para que depois se possa realmente, definir as linhas estratégicas.

Quer queiramos quer não, muitas vezes as pessoas vêm para aqui, e a realidade da escola, a realidade organizacional da escola não é do conhecimento, nem de quem está no ensino, nouro tipo de ensino, portanto às vezes é difícil e é a tal coisa, só havendo uma comunicação entre os órgãos, este consegue também fazer todas as suas competências.

Ou então talvez tenha de haver um reajuste de competências, eventualmente?

Não sei, porque também não sei como é que as outras escolas, até porque depois, as realidades são muito diferentes, um Agrupamento funciona de maneira diferente de uma Escola Secundária com 3º Ciclo e uma Escola que só seja Secundária pura, ainda as há, portanto as realidades são todas muito diferentes.

Sim, a própria localização do Agrupamento são factores que diferem! **Nem mais, nem mais!**

3 - Acha que os elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos, conhecem o PI dos seus respectivos Directores e fazem o acompanhamento da sua implementação com regularidade?

Têm de conhecer, porque no fundo, a eleição e a escolha foi feita pelo CG!

Mas era um CGT, e entretanto foram eleitos outros Conselhos Gerais e os elementos podem ter entrado.

Aí já é uma responsabilidade deles conhecer o PI, cada um deles, já fica á responsabilidade deles de cada um desses elementos, ele está para consulta, está à disposição, portanto...

E será que para além de o conhecerem, fazem o acompanhamento regular da sua implementação?

Aí depende de como cada PI for feito. No caso do meu, tive em conta o PE, as actividades habituais, portanto não fiz também nada que no fundo, fosse muito diferente daquilo que se pretendia para a escola e muito daquilo que está proposto lá acaba por vir nos relatórios das actividades e portanto a monitorização será feita através desses relatórios, desses relatórios, não me parece, falo um bocadinho no meu caso pessoal, mas não me parece que isso seja algo que o CG não consiga ter em atenção.

De certa forma estão a fazer a monitorização e o acompanhamento do PI, sem saber que formalmente o estão a fazer?

É assim, este CG é talvez muito su generis, muitos vêm já do CGT, já conhecem, os restantes, está á disposição, e portanto estão a fazer esse acompanhamento, não sei se consciente ou inconscientemente, estão a fazer esse acompanhamento.

4 – Qual a percepção que tem do(s) grupo(s) que nos Conselhos Gerais influencia(m) mais as tomadas de decisão, e será que varia de Agrupamento para Agrupamento?

Eu penso que os membros cooptados e os professores são aqueles que mais influenciam, porque pronto, no fundo aqui estão representados o PND, representantes dos alunos, mas penso que, a Associação de Pais, mas penso que realmente, por proximidade e até por interesse, os professores, a associação de pais, e os membros cooptadas: dos interesses económicos, culturais, da cidade, são aqueles que no fundo, acabam por dinamizar mais, implementar mais certos comportamentos no CG. E portanto á partida serão seguidas as suas opiniões, pelos restantes, dependendo das áreas, obviamente. Dependendo das áreas pronto, até porque, vamos lá ver: os alunos são dois, PND outros dois, naturalmente que dão as suas opiniões, mas a parte mais dinâmica, digamos assim, estará mais aí. E até nos professores, porque normalmente quando á qualquer, determinado assunto, ou qualquer assunto novo, os professores dão o seu contributo, não é, a sua perspectiva, os outros naturalmente darão também os seus contributos, até das suas experiências, mas os grandes motores estão aí nessa parte.

5 – Numa escala de 1 a 4 (em que 1 corresponde a nenhuma e 4 a bastante), qual acha que é a capacidade dos Directores, na maioria dos Agrupamentos, para influenciar as decisões do CG?

E sempre difícil dizer. Eu tenho uma ideia positiva dessa influência, nunca iria situar no quatro mas no 3. Dos contactos que tenho tido, tenho uma ideia positiva dessa influência. Do contacto que tenho tido com colegas, no fundo até, rege-se muito como aqui na nossa escola, é um bocado com o ouvirem, muitas vezes para tomarem uma decisão, o quererem-nos ouvir, para depois poderem até, esse órgão estratégico da escola, ouvirem o que aqui se passa.

Portanto, tomarem a decisão mais em consciência a partir da informação que o director lhes transmitir. Sim.

Sem ser a tal influência negativa de pressão. Não, não tenho essa ideia dos contactos que tenho tido, não tenho essa ideia de pressão. Pode às vezes até, dizer: “Olha, mas pode-se fazer isto, desta e desta maneira”, e até apontar um caminho, “ Olha, mas pode-se fazer isto contatando A, B, C, ou fazendo, assim, assim, assim”

6 – Qual a percepção que tem do relacionamento entre os Directores e os seus respectivos Conselhos Gerais?

Daqui e eu já estou a extrapolar um bocadinho até, porque tive aquela acção dos “Líderes inovadores”, portanto havia colegas de todo o país, a ideia que eu tenho não é nada negativa, pelo contrário é positiva ao nível do relacionamento.

Não há oposições, é um trabalho mais colaborativo, que opositivo, mesmo que haja divergência de ideias. Pode haver aí alguns casos, algumas divergências, numa ou noutra situação, algum ou outro caso de fricção, mas de uma maneira geral a ideia que eu tenho, que passa, é a de colaboração.

7 – Acha que de um modo geral os Conselhos Gerais **controlam a acção dos Directores?**

Controlam, no sentido de monitorizar? Monitorizam, andam em cima, controlam o que faz, os seus projectos, para além dos relatórios, controlam a acção dos Directores. Gosto mais da palavra monitorizar, que controlar. Há essa monitorização, aliás até acho que ela é salutar. Eu iria mais no sentido de monitorização, do acompanhamento do trabalho do Director.

Em termos de controlo, os Directores não se sentem propriamente controlados? Não, monitorizam, acompanham, eu pessoalmente não me sinto controlada e da experiência que eu tive com esses colegas de todo o país, também não tive, alguma ou outra excepção, não tive essa ideia de controlo.

8 – Qual consideraria o órgão mais débil em termos de poder, o Director ou o CG e porquê?

Acho que nenhum. Não tenho essa ideia de debilidade. Acho que cada um tem as suas funções e não tenho essa ideia de debilidade, nem de uma parte, nem de outra.

Portanto cada um tem as suas competências delimitadas, complementam-se...cada um tem as suas competências delimitadas, complementam-se, nem em termos pessoais era capaz de dar essa resposta de debilidade. Acho que seria muito mau para a organização em si se um deles fosse débil, acho que era mau.

9 - A elaboração do PE compete ao CP e a sua aprovação ao CG. Ouvido o CP, o Director elabora o RI, o Plano e o Relatório Anual de Actividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao CG. Concorda com esta distribuição de competências?

É sempre, às vezes, um bocadinho discutível, no entanto, engraçado, eu acho, que sendo um órgão de direcção estratégica, ao CG, até lhe permite o PE de Escola. Há vários elementos da comunidade representados, não ficaria mal, não ficaria totalmente descabido, os princípios, valores metas, e estratégias, para mim não ficaria totalmente descabido, que pudesse caber ao CG, precisamente como órgão de direcção estratégico, responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da Escola, ser ele o responsável, naturalmente que depois tinha um problema, que é o aprovar o PE. Fazer e aprová-lo. De certa maneira, não é muito ético. Assim mais vale, no fundo, estar como está, não era totalmente descabido tendo em conta o CG era, ter uma participação mais activa para além da aprovação.

10 – Em termos gerais acha, que nas reuniões de CG dos Agrupamentos, algumas vezes, **há elementos que se sentem pressionados a tomar determinadas decisões?**

É sempre difícil estar a separar a minha experiência pessoal e estar a pensar em termos mais gerais, há grupos que se possam sentir, ou que haja um bocadinho aquele cooperativismos, Associação de pais, por um lado, comunidade para o outro, os professores para o outro, mas não tenho muito essa ideia, mas lá esta a minha experiência pessoal, não tenho muito essa ideia de um certo cooperativismo, não tenho muito essa ideia..

11 – Qual é a sua percepção relativamente à forma como é decidida a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais e são preparadas e dirigidas?

Normalmente quem prepara e quem dirige é o PCG, não é. Há um ponto prévio na ordem de trabalhos, para apresentação de problemas que queiram ver debatidos, e aí, qualquer elemento do CG, pode trazer um problema, uma questão, que depois será respondido na reunião, se houver dados para isso, ou será respondido na reunião seguinte, não é! Portanto há este ponto prévio da

ordem de trabalhos onde qualquer assunto pode ser abordado, aí já deixa também, um grande espaço de manobra para as pessoas trazerem as suas questões e os seus problemas. Depois tendo em conta a escola, os assuntos que estão a ser abordados e também as suas competências é que é seguida a Ordem de trabalhos.

Então é o PCG que define a Ordem de trabalhos? É ele que faz essa Ordem, fala aqui comigo, “Então, vamos ter uma reunião. Vamos abordar este, e este assunto”, portanto, é a tal comunicação, que eu acho é importante, é a chave.

Mas quem dirige então é o Presidente, o Director está numa outra função no CG? O Director, pronto, o Presidente, por exemplo, inicia a reunião, dá a palavra às pessoas, se há alguns pontos que queiram ver debatidos, as pessoas apresentam, á sempre normalmente um ponto de informações, e aí dividimos, temos sempre o cuidado de um apresentar uma série de informações, outro apresentar as outras, para não estar aí a colidir e dar um mau aspecto, uma má imagem de cada um esteve a trabalhar para seu lado. Normalmente também, pergunta-se se mais alguém quer apresentar uma informação, e a partir daí, depois são abordados, naturalmente que o ritmo é um pouco marcado, é marcado pelo CG.

Qual é a percepção em termos de quem é que nas escolas, de que grupo sai, o Presidente dos Conselhos Gerais? Da minha tradição é dos professores, e acho que em muitos casos, não em todos, mas em muitos casos, quase sempre, daquilo que também conheço, é dos professores. Pode haver um outro que saia de um representante da comunidade, mas normalmente sai do grupo de professores. Por uma questão de comodidade, para todos, porque é professor, porque já conhece os cantos á casa, porque já conhece o ritmo, porque está lá. Sei que há casos em que sai de um elemento da comunidade, ou um representante da Câmara, pronto.

E aí não acha que é mais complicado, esta decisão da agenda, a preparação? Saindo de alguém que esteja fora, até pelo espaço físico, parece um pouco mais complicado a comunicação, não é, porque cada um anda na sua vida, aqui é muito fácil essa comunicação. Aqui sempre foi fácil, quer com a Assembleia de Escola, quer com o CGT, quer com o CG. Quando é outro elemento a escola tem de arranjar os seus canais de comunicação.

12 - Considera que seria vantajoso, que fosse dada formação aos Presidentes dos Conselhos Gerais para um melhor desempenho do cargo?

Aliás acho que era proveitoso ao PCG, aos restantes elementos da Direcção, e mais áquilo que são as estruturas de Coordenação e supervisão pedagógica. Há uma lacuna muito grande, tem-se insistido muito na formação dos Directores, tudo bem, é óptimo, é necessário, mas penso que, ao PCG sim senhora, mas penso que é muito premente até, é as estruturas de Coordenação e supervisão pedagógica, até eles realmente se assumirem como uma segunda linha de gestão. São parceiros, são colegas que por acaso foram indigitados para aquele cargo, mas falta isso.

13 – Na sua opinião o CG é um órgão que deve ser extinto?

Estão representados todos os grupos, a comunidade. Em termos de representatividade melhorou em relação á Assembleia de Escola.

A escola continuaria a funcionar sem o CG? A Escola poderia continuar a existir, mas não era a mesma coisa, é importante este cruzar de olhares. Fica melhor desta maneira.

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1 - Sexo

2 - Idade

3 - Habilitações Académicas

4 - Possui formação em Administração e Gestão Escolar (pós-graduação, mestrado, diploma de estudos especializados...)? Mestrado em Ciências da Educação – Área de Administração e Gestão Escolar

5 - Número de anos de experiência como Presidente do Conselho Executivo /Director

Entrevistado nº 9 - Guião de Entrevista – Director

Esta entrevista é anónima e integra-se num trabalho de investigação sobre o funcionamento do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, órgão estratégico do Agrupamento, criado pelo Decreto-Lei nº 75/2008. Pretende-se analisar a autonomia, o processo de tomada de decisão, relações de poder, forma como se interrelacionam e exercem as respectivas competências o Conselho-Geral e o Director. Obrigado pela disponibilidade, a sua colaboração é muito importante para o sucesso da investigação.

CG

Conhecendo os três Concelhos (Castelo Branco, Idanha-a-Nova e Penamacor) e pensando em termos gerais nos Agrupamentos, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre a constituição, o funcionamento, as tomadas de decisão e as relações com o Conselho Geral.

1 – Qual a sua percepção acerca da forma como é feita a **cooptação dos representantes da comunidade local**. Acha que os Agrupamentos possuem critérios escritos em ata ou regimento e que factor(es) considera terá/terão sido preponderante(s) para essa escolha?

A minha percepção, daquilo que me é dado ouvir, é a de que não existem critérios definidos à priori, nem em regimento, nem em ata, nem em local nenhum. A cooptação é feita de acordo com factores, que diferem de escola para escola, uns são interesses pedagógicos, outros são interesses que se prendem com um maior apoio a um ou outro grupo, representado no CG, outros têm a ver com parcerias existentes... enfim são muitos e variados os factores que levam os elementos dos Conselhos Gerais a escolherem esta ou aquela instituição, organismo. Claro que no final fica registado em ata as opções e o motivo dessa opção.

2 – Na sua opinião os Conselhos Gerais dos Agrupamentos exercem em pleno as competências que lhes estão atribuídas no D.L. nº75/2008, ou será que algumas são pouco ou nada exercidas (fundamente a sua opinião)?

As competências são muitas, nem acredito que os elementos dos Conselhos Gerais, as conheçam todas sem terem de recorrer ao decreto, como tal acho que não as exercem em pleno. Para isso seria necessário que soubessem exatamente o que tinham que fazer para exercer cada uma das competências que a lei lhes dá. Por exemplo, para acompanhar a acção dos outros órgãos de administração, que é uma das dezasseis competências que possuem, teriam de estabelecer: quais são esses órgão, saber exatamente, o que cada órgão faz, porque só assim saberiam o que tinham de acompanhar, depois, teriam de definir o como e quando, ou seja definir quais os melhores instrumentos e momentos para fazer esse acompanhamento. Depois multiplique esta metodologia por 16, e assim poderíamos dizer que os membros do CG conheciam e exerciam cada uma dessas competências.

E acha que os elementos dos Conselhos Gerais têm consciência disso? Não, acredito que na maioria, se lhes perguntarem, achem que conhecem e exercem em pleno as suas competências.

Porquê? Na minha opinião, porque realmente acham que estão a cumprir, não têm consciência de como realmente deveria ser feito, não se trata de uma crítica, antes aquilo que me é dado observar e que oiço dizer.

3 - Acha que os elementos dos Conselhos Gerais dos Agrupamentos, conhecem o PI dos seus respectivos Directores e fazem o acompanhamento da sua implementação com regularidade?

Todos o deveriam conhecer, uma vez que um dos aspectos que os Conselhos Gerais Transitórios tiveram que ter em conta, foi precisamente o PI de cada candidato. No entanto e como em algumas escolas poucos foram os elementos que actualmente constituem os Conselhos Gerais ficaram dos Conselhos Gerais transitórios que escolheram os Directores, pode acontecer que não o conheçam. Se não o conhecerem logicamente também não podem fazer o acompanhamento da sua implementação. Mas isto difere de Agrupamento, para Agrupamento, sei de agrupamentos onde se faz efectivamente o acompanhamento da implementação do Plano do Director e lhe pedem contas, mas no geral esse acompanhamento é feito indirectamente, através de relatórios, quando é feito.

4 – Qual a percepção que tem do(s) grupo(s) que nos Conselhos Gerais influencia(m) mais as tomadas de decisão, e será que varia de Agrupamento para Agrupamento?

Não tenho dúvida que seja o PD.

Embora estejam em minoria no CG? Sim, contrariamente ao que se possa pensar, que a mudança da Assembleia de Escola para o CG, poderia ter alterado o poder de influência dos professores, isso não me parece que se tenha verificado, os outros grupos vêem nos professores, o grupo que sabe do que está a falar. Às vezes diz-se que os EE, os Autarcas, ora bem, muitas vezes esses EE e autarcas, são ou foram professores, até membros de órgãos de Gestão. Sabemos que em muitas Associações de pais, os seus Presidentes e elementos mais activos, estão ligados à Educação. Se olharmos para os actuais Presidentes dos Conselhos Gerais destes Concelhos, são todos professores e o que é autarca, foi durante vinte e tal anos Presidente de Conselhos executivos, aposentado e actualmente autarca.

5 – Numa escala de 1 a 4 (em que 1 corresponde a nenhuma e 4 a bastante), qual acha que é a capacidade dos Directores, na maioria dos Agrupamentos, para influenciar as decisões do CG?

Consideraria que é 3,5. Claro que varia de agrupamento para Agrupamento, que depende do relacionamento com os Directores, dos grupos que se lhe opõem, mas a minha percepção é de que de um modo geral, a sua influência é grande.

Porque é que acha que isso acontece? Porque é o Director que está por dentro de todos os assuntos, é ele que sabe tudo o que se passa na escola, é para ele que vem toda a correspondência da Tutela (o que não acontece com o PCG, que só sabe o que o Director lhe disponibiliza) e as pessoas reconhecem-lhe essa capacidade, por isso confiam nas suas opiniões e têm tendência a segui-la.

6 – Qual a percepção que tem do relacionamento entre os Directores e os seus respectivos Conselhos Gerais?

Acho que nem sempre é muito bom. Se tivesse que utilizar uma escala de 1 a 5, diria, que dependendo dos agrupamentos, variava de 2 a 4.

Porque é que acha que isso acontece? Isso tem a ver nuns casos, com a forma como decorreu o processo eleitoral para Director, se houve fricção, muita oposição, ou não. E se esse mal-estar continua ou não. Noutros casos tem a ver com a atitude do Director, ou da atitude de alguns elementos do CG. Nos casos em que o relacionamento é bom, isso prende-se com a atitude colaborativa entre os dois órgãos, da forma como conseguem conciliar as opiniões, ou até da atitude mais passiva, de aceitação por parte do CG.

7 – Acha que de um modo geral os Conselhos Gerais controlam a acção dos Directores?

Acho que não controlam, não no sentido dos Directores terem de prestar contas aos Conselhos Gerais. Não me refiro à apresentação do Relatório das Contas de Gerência, até porque se não houver alguém da área de contabilidade, a aprovação do relatório é um pro-forme. O CG não tem como controlar a acção do Director, por lei reúne 3 vezes ao ano, como é que se pode controlar o Director reunindo 3 vezes ao ano?

Então acha que a legislação devia ser alterada nesse ponto? A questão é que a legislação tem contra-sensos, atribui competências ao CG, e depois diz para reunirem 3 vezes ao ano, claro que os Conselhos Gerais reúnem muito mais que isso, logicamente.

8 – Qual consideraria o órgão mais débil em termos de poder, o Director ou o CG e porquê?

Por lei, o Director. O CG escolhe o Director, pode demiti-lo, pode reconduzi-lo, controla a acção do Director, ele tem de lhe prestar contas. Na prática, é o CG o órgão mais frágil.

E isso porque? Porque o legislador lhe dá as competências, mas não lhe dá as condições para as exercer, são os tais contra-sensos. Se calhar, as listas para a eleição dos representantes ao CG, têm de começar a ter em conta, as competências que o órgão tem, em vez de as listas serem feitas, umas vezes porque mais ninguém quer ser, outras por questões de amizade, e não porque serão as pessoas que melhor contributo poderão dar no CG, para o bom funcionamento das escolas e o cumprimento das competências do órgão.

9 - A elaboração do PE compete ao CP e a sua aprovação ao CG. Ouvido o CP, o Director elabora o RI, o Plano e o Relatório Anual de Actividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao CG. Concorda com esta distribuição de competências?

Se o CG é um órgão estratégico como refere o 75, então seria lógico que ele tivesse um papel mais activo na elaboração do PE, o documento orientador mais importante do Agrupamento. Por exemplo, indicando as linhas estratégicas, os valores, princípios, orientação que acham que devem reger a direcção do Agrupamento e que devem constar nesse documento. Se isso não acontece, então que órgão estratégico é este? São os tais contra-sensos que esta legislação revela.

Respondendo á pergunta, de uma forma mais directa, não concordo com esta distribuição de competências. As competências têm de estar em conformidade, e têm de estar em quem as exerce.

10 – Em termos gerais acha, que nas reuniões de CG dos Agrupamentos, algumas vezes, há elementos que se sentem pressionados a tomar determinadas decisões?

Acho que no período de eleição do Director, houve fortes pressões sobre vários grupos, nalguns agrupamentos. Actualmente acho que essas pressões não se verificam tanto, uma vez que o CG lida

com questões mais do quotidiano, do normal funcionamento dos agrupamentos. Acredito que quando há questões cruciais, essas pressões possam surgir.

Por outro lado também já falei, que indirectamente os professores, com a sua influência, pelo seu conhecimento da escola, podem pressionar os outros grupos a seguir as suas opiniões, de forma subtil.

11 – Qual é a sua percepção relativamente à forma como é decidida a agenda das reuniões dos Conselhos Gerais e são preparadas e dirigidas?

Bem, como os Presidentes dos Conselhos Gerais são na sua maioria professores, ou foram professores, têm uma ideia dos assuntos que há a tratar, por outro lado bastaria consultar a lei, as competências e conseguiriam fazer a Ordem de trabalhos.

E acha que é mesmo isso que acontece? Não, a minha experiência diz-me que a Ordem de trabalhos normalmente faz-se de 2 maneiras: ou o PCG usa a estratégia de ir ver as Ordens de trabalhos de outros anos (inclusive da antiga Assembleia de Escola), para aquela altura do ano, ou o Director prepara a Ordem de Trabalhos, fala com o presidente (o que é fácil, porque ele está na escola) e segue-se a agenda proposta pelo Director, mais coisa, menos coisa.

E nas reuniões? Aí, o PCG inicia a reunião, dando a palavra ao Director para esclarecer, dar informações,.

Quem tem mais o uso da palavra, o Presidente ou o Director? A minha percepção é que entre os dois, o Director leva vantagem.

12 - Considera que seria vantajoso, que fosse dada formação aos Presidentes dos Conselhos Gerais para um melhor desempenho do cargo?

Depende, se a Tutela, pretende que o CG, exerça em pleno as suas competências, então é urgente dar formação ao PCG, e encontrar alguma forma de dar alguma formação a quem estiver no CG. Se a tutela, pretende alterar a legislação, nomeadamente as competências do CG, então não é preciso. Eu sei que em certas zonas do Norte, os Presidentes dos Conselhos Gerais se encontram e falam, discutem entre si.

E isso é bom, na sua óptica? Acho que pode ser um começo.

13 – Na sua opinião o CG é um órgão que **deve ser extinto?**

Mais uma vez, depende, se é para o Director exercer as suas competências e as do CG, então, das 2, uma, ou se acaba com o CG, ou se modifica o órgão, para um órgão consultivo, por exemplo.

Então não concorda com a existência do CG? Nada disso, pelo contrário. Acho que o legislador, tirando algumas incongruências que existem na lei, quando considerou o CG como um órgão estratégico, propôs aquelas proporções na representatividade dos diferentes grupos e lhe deu todas aquelas competências, criou um órgão que se funcionar bem, ou melhor, se lhe derem condições para fazer um bom trabalho, será muito bom para as escolas.

Por outro lado é o único órgão colegial que existe nas escolas, cuja eleição é feita de forma democrática, não me agradaria que desaparecesse, mas algo tem de mudar. Já tivemos o Conselho de Escola, já tivemos a Assembleia de Escola, agora temos o CG, mas no fundo as práticas dos elementos destes órgãos não se alterou, é fácil alterar as leis, é mais difícil e prolongado mudar as mentalidades e formas de agir.

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1 - Sexo

2 - Idade

3 - Habilitações Académicas

4 - Possui formação em Administração e Gestão Escolar (pós-graduação, mestrado, diploma de estudos especializados...)? Pós- graduação

5 - Número de anos de experiência como Presidente do Conselho Executivo /Director

QCG - Questionário ao Conselho Geral

Este questionário é anónimo e integra-se num trabalho de investigação sobre o funcionamento do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, órgão estratégico do Agrupamento, criado pelo DL nº 75/2008. Pretende-se analisar a autonomia, o processo de tomada de decisão, relações de poder, forma como se interrelacionam e exercem as respectivas competências o Conselho Geral e o Director.

Obrigado pela disponibilidade, a sua participação é muito importante para o sucesso da investigação.

Para uma maior funcionalidade, o questionário pode ser respondido on-line em: inquerito.ccbi.com.pt.

Caracterização Pessoal

1 - Sexo

- Masculino
 Feminino

2 - Idade

3 - Habilitações Académicas

- 4ª ano
 2º Ciclo (6º ano)
 3º Ciclo (9º ano)
 Secundário (12º ano)
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

4 - Encontra-se no Conselho Geral como Representante de

- PD
 PND
 Autarquia
 Pais/ EE
 Comunidade Local
 Alunos

5 - Forma de acesso ao Conselho Geral

- Eleição
- Delegação de competências
- Nomeação
- Cooptação (agregação)
- Convite

Constituição do Conselho Geral

6 - O Conselho Geral do Agrupamento é constituído por quantos elementos?

7 - Desempenha o Cargo de Presidente do Conselho Geral?

- Sim
- Não

8 - Existem critérios objectivos e definidos em Regimento ou Ata para a Cooptação dos Representantes da Comunidade Local?

- Sim
- Não

9 - Na sua opinião e pensando em termos gerais, qual dos seguintes critérios de escolha dos representantes da comunidade local, é o mais importante?

- Capacidade para apoiar a resolução de problemas Pedagógicos
- Capacidade para apoiar a resolução de problemas económico-financeiros
- Hipótese de ser uma instituição/ organismo participativo
- Suposta atitude tolerante (alguém que não cria problemas)
- Tendência política
- Discurso Cívico
- Outra:

10 - Considera que a participação de outros actores educativos para além do Pessoal Docente e não docente (pais, autarquia, alunos, comunidade local), é positiva?

- Sim
- Não

Funcionamento do Conselho Geral

11 - Como elemento do Conselho Geral, tem claras as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008?

- Sim
- Não

12 - Considera que exerce a 100%, as competências que lhe estão atribuídas no D.L. nº75/2008?

- Sim
- Não

13 - Se respondeu NÃO indique a razão principal:

- Porque não me sinto à vontade, este não é o meu ambiente
- Porque não sei muito bem o que fazer
- Porque existem pessoas com mais conhecimentos para tomarem decisões
- Porque me sinto pressionado(a) por outros elementos
- Porque acho que me falta formação
- Porque não é facultada toda a informação necessária
- Porque me é apresentado aquilo que já outros decidiram
- Outra:

14 - Das competências apresentadas, indique aquela que até agora, considera que **exerceu menos e acha muito importante (tenha em conta o período de tempo em que se encontra em exercício de funções no Conselho Geral)?**

- Eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros
- Eleger o director
- Aprovar o PE
- Acompanhar e avaliar o PE
- Aprovar o RI do Agrupamento
- Aprovar os planos anual e plurianual de actividades
- Apreciar os relatórios periódicos de execução do PAA
- Aprovar as propostas de contratos de autonomia
- Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento
- Aprovar o relatório de contas de gerência
- Apreciar os resultados do processo de auto-avaliação
- Pronunciar-se sobre os critérios de organização dos horários
- Acompanhar a acção dos demais órgãos de administração
- Promover o relacionamento com a comunidade educativa
- Definir os critérios para a participação da escola em actividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas
- Definir as linhas orientadoras para a execução das actividades no âmbito da Acção Social Escolar

15 - Das competências apresentadas, indique aquela que até agora, nunca exerceu acha muito importante e (tenha em conta o período de tempo em que se encontra em exercício de funções no Conselho Geral)?

- Eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros
- Eleger o director
- Aprovar o PE
- Acompanhar e avaliar o PE
- Aprovar o RI do Agrupamento
- Aprovar os planos anual e plurianual de actividades
- Apreciar os relatórios periódicos de execução do PAA
- Aprovar as propostas de contratos de autonomia
- Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento
- Aprovar o relatório de contas de gerência
- Apreciar os resultados do processo de auto-avaliação
- Pronunciar-se sobre os critérios de organização dos horários
- Acompanhar a acção dos demais órgãos de administração
- Promover o relacionamento com a comunidade educativa
- Definir os critérios para a participação da escola em actividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas
- Definir as linhas orientadoras para a execução das actividades no âmbito da Acção Social Escolar

16 - Indique o número de reuniões do Conselho Geral já realizadas no presente ano lectivo

- 1
- 2
- 3
- mais de 3

17 - Indique o número de reuniões do Conselho Geral nas quais participou este ano lectivo

- 1
- 2
- 3
- mais de 3

18 - Na sua opinião e pensando em termos gerais, considera nas reuniões que tem tido, que:
(opte apenas pela opção que lhe parece mais visível)

- há discussão profícua
- se perde tempo a discutir coisas sem importância
- há espírito de cooperação

- existe intervenção activa nas decisões
- Há elementos que monopolizam a reunião

19 - Conhece o Projecto de Intervenção apresentado pelo Director?

- Desconheço
- Conheço Pouco
- Conheço
- Conheço Bem

20 - É feito o acompanhamento e a avaliação do Projecto de Intervenção?

- Nunca
- Apenas numa reunião
- Em quase todas as reuniões
- Em todas as reuniões

21 - Considera que o Conselho Geral esteve mais interventivo na fase de Eleição do Director que agora?

- Sim
- Não

22 - Uma das competências do Conselho Geral é a promoção a relação com a comunidade. Considera que essa integração está a ser feita?

- Sim
- Não

23 - Considera que o Conselho Geral é o órgão de Direcção estratégica que define políticas, valores e orientações para o Agrupamento

- Sim
- Não

24 - Considera que o Director é o órgão de administração e gestão que executa as políticas e orientações da direcção

- Sim
- Não

Tomadas de decisão do Conselho Geral

25 - Dentro do Conselho Geral, qual o grupo que considera influencia mais as tomadas de decisões?

- PD
- PND
- Autarquia

- EE
- Alunos
- Todos

26 - Considera que o Director tem poder para influenciar as decisões do Conselho Geral?

- Nenhum poder
- Algum poder
- Bastante poder

27 - A elaboração do Projecto Educativo compete ao Conselho Pedagógico e a sua aprovação ao Conselho Geral. Concorda com essa distribuição de Competências?

- Sim
- Não

28 - Ouvido o Conselho Pedagógico, o Director elabora o Regulamento Interno, o Plano e o Relatório Anual de Actividades e as propostas de Contratos de Autonomia e a sua aprovação compete ao Conselho Geral. Concorda com esta distribuição de competências?

- Sim
- Não

29 - Considera que a tomada de decisão, como elemento do Conselho Geral têm em conta a auscultação prévia do grupo que representa?

- Sempre
- Algumas vezes
- Poucas vezes
- Nunca

30 - Considera que as tomadas de decisão, como elemento do Conselho Geral são precedidas de um tempo de preparação prévia?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

31 - Já alguma vez se sentiu pressionado a tomar determinadas decisões?

- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

32 -- Alguma vez o Conselho Geral não aprovou propostas/ documentos apresentados pelo Director?

- Sim
- Não

33 - No caso de ter respondido SIM, o motivo prendeu-se com:

- Total discordância com o conteúdo do documento / proposta
- Discordância parcial com o constante no documento / proposta

- Não ter sido disponibilizado atempadamente pelo Director as informações necessárias
- O documento / proposta continha erros
- Decisão anterior do grupo a que pertença
- Outra:

34 - Considera que o Conselho Geral é um órgão que deve ser extinto?

- Sim
- Não

35 - Se respondeu Sim, indique o motivo principal

- Não serve para nada
- Quem manda é o Director
- Quem decide, são os grupos de influência do Agrupamento
- O CG tem pouco poder
- É um órgão politizado
- As opiniões/ decisões do Conselho Geral não são tidas em conta
- Outra:

Relações do Conselho Geral com a Direcção

36 - Como classificaria a relação entre o Conselho Geral e o Director

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

37 - Considera que o Conselho Geral controla a acção do Director?

- Regularmente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

38 - Para além das reuniões, existe algum tipo de trabalho entre o Director e o Presidente do Conselho Geral?

- Sim
- Não
- Não sei

39 - Considerando as competências do Conselho Geral e do Director, qual considera ser o órgão mais débil em termos de poder?

- Conselho Geral
- Director

Para um melhor desempenho do Conselho Geral

40 - Considera que seria vantajoso, o Presidente do Conselho Geral ter formação para o desempenho do cargo?

- Sim
- Não

41 - Considera, no seu próprio caso que para melhor representar o seu papel no Conselho Geral, necessitaria de:

- Formação externa (por organismos exteriores à escola)
- Formação Interna (pelo Presidente do Conselho Geral formado, elemento da escola com formação para tal...)
- Ter nas reuniões um consultor
- Outra:

Enviar

publicado no *Diário do Governo*, 1.ª série, n.º 20, de 24 de Janeiro de 1974.

As autoridades competentes designadas por Portugal vêm indicadas em aviso publicado no *Diário do Governo*, 1.ª série, n.º 10, de 13 de Janeiro de 1975.

Secretaria-Geral do Ministério, 10 de Abril de 1991. — O Chefe do Serviço Jurídico e de Tratados, *António Salgado Manso Preto Mendes Cruz*.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Decreto-Lei n.º 172/91

de 10 de Maio

A gestão democrática dos estabelecimentos dos ensinos básico e secundário constitui uma referência importante na evolução da escola portuguesa. Os princípios de participação e de democraticidade que a inspiram alteraram profundamente as relações no interior da escola, favoreceram a sua abertura à mudança e despertaram nos professores novas atitudes de responsabilidade.

A Lei de Bases do Sistema Educativo, em acordo com o artigo 77.º da Constituição da República Portuguesa, reitera o valor desses princípios e refere explicitamente a sua extensão a todos os intervenientes implicados no processo educativo. Em consequência, a própria lei prevê a alteração dos modelos de gestão vigentes, de modo a satisfazerem as exigências agora definidas. Paralelamente, a reforma do sistema educativo pressupõe uma inserção da escola na estrutura da administração educacional que obriga à transferência de poderes de decisão para o plano local. O Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro, já se integra no conjunto das medidas da reforma educativa, garantindo particular relevância à escola como entidade decisiva nos planos cultural, pedagógico, administrativo e financeiro e conferindo-lhe nessas vertentes vasta autonomia.

Finalmente, a experiência acumulada durante estes 15 anos de gestão democrática recomenda algumas alterações no modelo vigente, de modo a conciliar o intransigente requisito de democraticidade com as necessárias exigências de estabilidade, eficiência e responsabilidade.

Resta estabelecer o ordenamento jurídico dos órgãos de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, conforme determina o artigo 59.º da Lei de Bases do Sistema Educativo.

O presente diploma define um modelo de direcção e gestão que, nas suas linhas conceptuais, é comum a todos os estabelecimentos de educação e de ensino, mas que se concretiza em modalidades específicas. Introduce o conceito de área escolar para os estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico, com a dupla acepção pedagógica e administrativa, permitindo agregar lugares de monodocência destes níveis educativos e respondendo já à estrutura da nova rede escolar prevista.

O diploma concretiza os princípios de representatividade, democraticidade e integração comunitária. Efectivamente, no conselho de área escolar e de escola, através do processo de eleição, encontram-se representados os intervenientes na comunidade escolar, competindo a este órgão colegial as funções de direcção.

A estabilidade e a eficiência da administração e gestão são garantidas por um órgão unipessoal, o director executivo, designado através de concurso pelo conselho de área escolar ou de escola, perante quem é responsável.

Os órgãos de direcção, administração e gestão são ainda apoiados por órgãos consultivos e por serviços especializados de natureza técnico-pedagógica e administrativa.

O modelo agora instituído pretende assegurar à escola as condições que possibilitam a sua integração no meio em que se insere. Exige o apoio e a participação alargada da comunidade na vida da escola. Estabelece claramente os vários níveis de responsabilização, quer perante o conselho de área escolar ou de escola, quer perante a administração educativa. Garante, simultaneamente, a prossecução de objectivos educativos nacionais e a afirmação da diversidade através do exercício da autonomia local e a formulação de projectos educativos próprios. Confere estabilidade aos órgãos de gestão no quadro de um cuidado equilíbrio de poderes que assegura a máxima democraticidade do sistema e a sua inequívoca representatividade local. Situa a escola numa nova dimensão de liberdade e de responsabilidade, essencial à realização da reforma educativa.

Foram ouvidos os órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, o Conselho Nacional de Educação e o Conselho Consultivo da Juventude.

Assim:

No desenvolvimento do regime jurídico estabelecido pelo artigo 45.º e pela alínea *d*) do n.º 1 do artigo 59.º da Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, e nos termos da alínea *c*) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Objecto

1 — O presente diploma define o regime de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

2 — A estrutura de gestão dos estabelecimentos de ensino em que, nos termos da lei, se leccionem, conjuntamente, o 1.º e 2.º ciclos ou os 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico será definida em decreto regulamentar.

Artigo 2.º

Âmbito

O presente diploma aplica-se aos estabelecimentos de educação e de ensino públicos.

Artigo 3.º

Definição de conceitos

1 — Para os efeitos do presente diploma, entende-se por:

- a*) Escola — estabelecimento de ensino do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico ou do ensino secundário.

dário ou estabelecimento de educação pré-escolar ou do 1.º ciclo do ensino básico não integrado numa área escolar;

- b) Área escolar — grupo de estabelecimentos de educação pré-escolar e ou do 1.º ciclo do ensino básico, agregados por áreas geográficas, que dispõem de órgãos de direcção, administração e gestão comuns;
- c) Administração educativa — serviços e organismos centrais e regionais do Ministério da Educação.

2 — Salvo disposição em contrário, o estabelecido no presente diploma para a escola e seus órgãos aplica-se, com as devidas adaptações, à área escolar e respectivos órgãos.

Artigo 4.º

Direcção, administração e gestão

1 — Os estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico organizam-se em áreas escolares, com órgãos próprios de direcção, administração e gestão.

2 — No 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário a direcção, administração e gestão são asseguradas por órgãos próprios de cada estabelecimento de ensino.

Artigo 5.º

Órgãos e serviços

1 — Os órgãos de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos de ensino e das áreas escolares são os seguintes:

- a) Conselho de escola ou conselho de área escolar;
- b) Director executivo;
- c) Conselho pedagógico;
- d) Conselho administrativo;
- e) Coordenador de núcleo, nos estabelecimentos agregados em áreas escolares.

2 — Os estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico são agrupados em áreas escolares, a definir por portaria do Ministro da Educação, tendo em conta critérios de gestão pedagógica, nomeadamente o número de alunos, o número de lugares docentes e a dispersão geográfica dos núcleos nelas integrados.

3 — Cada estabelecimento de educação pré-escolar ou do 1.º ciclo do ensino básico agregado em área escolar constitui um núcleo, ainda que coexistam num mesmo edifício, ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 40.º da Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro.

Artigo 6.º

Estabelecimentos não agrupados

1 — Os estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico que, pela sua dimensão, justifiquem a existência de órgãos próprios de direcção, administração e gestão podem não ser integrados em áreas escolares, sendo designados por escolas.

2 — A aplicação do disposto no número anterior depende de despacho do Ministro da Educação, exa-

rado sobre proposta fundamentada da direcção regional de educação competente.

3 — Nas escolas referidas no presente artigo o conselho de área escolar toma a designação de conselho de escola.

4 — Salvo disposição em contrário, e para efeitos deste artigo, o disposto no presente diploma para as áreas escolares e seus órgãos aplica-se, com as devidas adaptações, às escolas referidas no n.º 1 e respectivos órgãos.

CAPÍTULO II

Órgãos de direcção

Artigo 7.º

Conselhos de escola e de área escolar

Os conselhos de escola e de área escolar são os órgãos de direcção, respectivamente, da escola e da área escolar, e de participação dos diferentes sectores da comunidade, responsáveis, perante a administração educativa, pela orientação das actividades da escola ou área escolar, com vista ao desenvolvimento global e equilibrado do aluno, no respeito pelos princípios constitucionais e pelos princípios consagrados na Lei de Bases do Sistema Educativo.

Artigo 8.º

Competências

1 — Compete, genericamente, ao conselho de escola:

- a) Eleger o respectivo presidente de entre os representantes dos docentes que o integram;
- b) Eleger o director executivo, destitui-lo ou renovar o seu mandato;
- c) Aprovar o regulamento interno da escola;
- d) Aprovar o projecto educativo da escola;
- e) Aprovar os planos plurianual e anual de actividades da escola;
- f) Aprovar o projecto de orçamento anual da escola;
- g) Apreciar os relatórios trimestrais de situação;
- h) Aprovar o relatório anual de actividades;
- i) Aprovar o relatório das contas de gerência;
- j) Definir os princípios que orientam as relações da escola com a comunidade, com as instituições e organismos com responsabilidade em matéria educativa e com outras escolas, nacionais ou estrangeiras;
- l) Definir os critérios de participação da escola em actividades culturais, desportivas e recreativas, bem como em acções de outra natureza, a que possa prestar colaboração;
- m) Estabelecer os critérios de realização de actividades de apoio aos valores culturais locais;
- n) Actuar, no âmbito das suas atribuições, como órgão de resolução de conflitos entre outros órgãos da escola;
- o) Aprovar as normas e critérios de acção social escolar, dentro dos limites fixados pela lei;
- p) Determinar a aplicação de penas de suspensão de nove dias a um ano a alunos, na sequência de processo disciplinar;
- q) Apreciar e decidir os recursos interpostos das decisões do director executivo previstas na alínea b) do n.º 3 do artigo 17.º;

- r) Exercer as demais competências fixadas na lei ou no regulamento interno da escola.

2 — As deliberações referidas nas alíneas a) a f) do número anterior são tomadas por maioria absoluta dos membros do conselho em efectividade de funções, sem prejuízo do disposto no n.º 1 do artigo 22.º

3 — O conselho de área escolar deve prever a adaptação dos documentos referidos nas alíneas c), d) e e) do n.º 1 às necessidades de cada núcleo, garantindo a sua individualidade.

Artigo 9.º

Composição

1 — O conselho de escola dos estabelecimentos onde se ministra o ensino secundário é composto por:

- a) Nove representantes dos docentes, sendo um docente da educação recorrente, quando exista;
- b) Três representantes dos alunos do ensino secundário, designados pela associação de estudantes ou, caso esta não exista, eleitos para o efeito;
- c) Um representante do pessoal não docente;
- d) Dois representantes da associação de pais e encarregados de educação ou, caso esta não exista, dois representantes dos pais e encarregados de educação eleitos para o efeito;
- e) Um representante da câmara municipal;
- f) Um representante dos interesses sócio-económicos da região;
- g) Um representante dos interesses culturais da região.

2 — O conselho de área escolar e o conselho de escola dos estabelecimentos de ensino onde não é ministrado o ensino secundário é composto por:

- a) Sete representantes dos docentes, sendo um da educação recorrente, quando exista;
- b) Um representante do pessoal não docente;
- c) Três representantes da associação de pais e encarregados de educação ou, caso esta não exista, três representantes dos pais e encarregados de educação eleitos para o efeito;
- d) Um representante da câmara municipal;
- e) Um representante dos interesses sócio-económicos da região;
- f) Um representante dos interesses culturais da região.

3 — No conselho de área escolar das áreas em que se encontram agregados estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico a representação dos educadores de infância e a representação dos professores do 1.º ciclo são proporcionais ao respectivo número, mas nunca inferiores a um.

4 — O director executivo e o presidente do conselho pedagógico participam nas reuniões do conselho de escola, sem direito a voto.

Artigo 10.º

Alteração da composição do conselho de escola

1 — Não sendo designados os representantes dos interesses sócio-económicos e dos interesses culturais da região, no prazo de 15 dias após a designação dos res-

tantes membros do conselho de escola, deve ser comunicada à direcção regional de educação competente a omissão verificada, a fim de serem promovidas as diligências adequadas.

2 — Na impossibilidade manifesta de ser assegurada a representação dos interesses sócio-económicos e dos interesses culturais da região ou enquanto não forem designados estes representantes, é de cinco o número de representantes do corpo docente no conselho de área escolar e no conselho de escola dos estabelecimentos de ensino dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e de sete no conselho de escola dos estabelecimentos de ensino secundário.

3 — Se apenas um dos representantes dos interesses referidos no número anterior não for designado, o número de docentes nos conselhos de área escolar e de escola dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico é de seis e de oito no conselho de escola do ensino secundário.

Artigo 11.º

Mandato dos membros do conselho de escola

1 — Sem prejuízo do disposto nos números seguintes, o mandato dos membros do conselho de escola tem a duração de quatro anos.

2 — O exercício do cargo de presidente do conselho de escola tem a duração de um ano.

3 — O mandato dos representantes dos alunos, pais e encarregados de educação tem a duração de um ano.

4 — A mudança de escola dos representados do pessoal docente, do pessoal não docente ou dos alunos, bem como a alteração na representação da autarquia local e da associação de pais, determina a cessação do mandato dos respectivos representantes e a correspondente substituição.

Artigo 12.º

Responsabilidade dos membros do conselho de escola

Os membros do conselho de escola respondem civilmente perante a administração educativa nos termos gerais de direito, sem prejuízo do disposto no n.º 5 do artigo 15.º do presente diploma.

Artigo 13.º

Cessação dos mandatos dos membros do conselho de escola

1 — O mandato dos membros do conselho de escola pode ser dado por findo pelo director regional de educação da respectiva área, na sequência de procedimento disciplinar, com fundamento em aplicação de pena de multa ou superior, no caso dos funcionários ou agentes, ou pena de suspensão superior a oito dias, no caso dos alunos.

2 — A falta de comparência injustificada a três reuniões seguidas ou cinco interpoladas do conselho de escola origina a perda do mandato.

3 — O mandato dos membros do conselho de escola pode ser dado por findo após comunicação fundamentada ao presidente do mesmo órgão com a antecedência mínima de 30 dias ou, no caso do presidente, após comunicação fundamentada ao conselho de escola com a antecedência mínima de 45 dias.

4 — O mandato dos membros do conselho de escola pode ainda cessar nos termos do disposto no n.º 4 do artigo 11.º

Artigo 14.º

Exercício de funções após a cessação do mandato

1 — Os membros do conselho de escola assegurarão o exercício de funções até à tomada de posse dos novos titulares, designadamente nos casos previstos nos n.ºs 3 e 4 do artigo 13.º

2 — Nos casos previstos nos n.ºs 1 e 2 do artigo 13.º do presente diploma, os membros do conselho de escola cessam imediatamente funções.

Artigo 15.º

Funcionamento

1 — O conselho de escola reúne, ordinariamente, duas vezes por período escolar e, extraordinariamente, sempre que seja convocado pelo respectivo presidente, por sua iniciativa, por solicitação da maioria dos respectivos membros ou a requerimento do director executivo.

2 — O conselho de escola apenas pode deliberar quando estiverem presentes mais de metade dos seus membros em efectividade de funções.

3 — Sem prejuízo dos casos em que a lei ou regulamento exijam maioria qualificada, as deliberações são tomadas por maioria simples de votos.

4 — Das reuniões do conselho de escola são lavradas actas, sendo admitidas declarações de voto devidamente fundamentadas.

5 — Os membros do conselho de escola são solidariamente responsáveis pelas deliberações tomadas, excepto se fizerem consignar em acta a sua discordância ou não tiverem estado presentes.

CAPÍTULO III

Órgãos de administração e gestão

SECÇÃO I

Director executivo

Artigo 16.º

Administração e gestão

1 — O director executivo é o órgão de administração e gestão do estabelecimento de ensino nas áreas cultural, pedagógica, administrativa e financeira, responsável perante a administração educativa pela compatibilização das políticas educativas definidas a nível nacional, com as orientações do conselho de escola, tendo em vista níveis de qualidade de ensino que satisfaçam as aspirações da comunidade escolar.

2 — O director executivo é coadjuvado no exercício das suas funções por adjuntos, em número a fixar no despacho previsto no n.º 2 do artigo 49.º, de acordo com o número de alunos, o número de lugares docentes e o regime de funcionamento da escola.

3 — O director executivo designa o adjunto, que o substitui nas suas ausências e impedimentos.

Artigo 17.º

Competências

1 — Das propostas elaboradas pelo conselho pedagógico nos termos previstos no artigo 32.º do presente diploma compete ao director executivo submeter à aprovação do conselho de escola:

- a) O regulamento interno da escola;
- b) O projecto educativo da escola;
- c) Os planos plurianual e anual de actividades da escola.

2 — Compete ainda ao director executivo:

- a) Executar e fazer executar as deliberações do conselho de escola;
- b) Submeter à aprovação do conselho de escola o projecto de orçamento anual;
- c) Propor à apreciação do conselho de escola relatórios trimestrais de situação da actividade desenvolvida;
- d) Submeter à aprovação do conselho de escola o relatório anual de actividades;
- e) Submeter à aprovação do conselho de escola o relatório das contas de gerência;
- f) Incentivar no plano executivo a participação dos diferentes sectores da comunidade escolar, no respeito pelo regulamento interno, pelo projecto educativo e pelo plano anual de actividades da escola, disponibilizando os meios necessários a uma eficaz prossecução das atribuições da escola nos planos em que se desenvolve a respectiva autonomia;
- g) Promover e dinamizar iniciativas de carácter cultural, desportivo, recreativo e outras, de acordo com os critérios estabelecidos pelo conselho de escola;
- h) Promover a articulação dos regulamentos de funcionamento das estruturas e órgãos de coordenação e orientação educativas previstos no presente diploma;
- i) No plano executivo, superintender nas actividades da escola, de acordo com a legislação vigente e as orientações do conselho de escola;
- j) Promover e dinamizar vias alternativas de organização escolar, mediante critérios dinâmicos e flexíveis na distribuição dos recursos;
- l) Garantir a instrumentalidade dos meios administrativos e financeiros face a objectivos educativos e pedagógicos;
- m) Operacionalizar a informação, de modo que esta se encontre sempre disponibilizada e ao serviço da comunidade;
- n) Elaborar e submeter à aprovação do conselho de escola as normas e critérios da acção social escolar, nos termos da alínea o) do n.º 1 do artigo 8.º;
- o) Exercer as demais competências fixadas na lei ou no regulamento interno da escola.

3 — Em matéria disciplinar relativa a alunos compete ao director executivo:

- a) Determinar a aplicação de sanções não suspensivas ou exclusivas;
- b) Determinar, sob proposta do conselho de turma, a aplicação de penas de suspensão até oito dias, não podendo aplicar pena superior à proposta.

Artigo 18.º

Designação do director executivo

1 — O director executivo é, obrigatoriamente, um docente profissionalizado, pertencente a nível de ensino ministrado na escola e que concorre, com, pelo menos, cinco anos de bom e efectivo serviço, devendo possuir formação especializada em gestão pedagógica e administração escolar, nos termos a definir por portaria do Ministro da Educação.

2 — O director executivo é seleccionado mediante concurso, promovido pelo presidente do conselho da escola.

3 — O concurso referido no número anterior obedece a processo próprio e regulamentação específica, sendo aberto por aviso a publicar na 2.ª série do *Diário da República* e publicitado através de órgãos de comunicação social de expansão nacional e local e na escola onde o lugar é posto a concurso.

4 — Com vista a permitir a escolha do director executivo, o conselho de escola designa de entre os seus membros uma comissão que elabora proposta de seriação dos candidatos que, verificados os requisitos exigidos, reúnam as necessárias condições de adequação ao exercício das funções.

5 — Na impossibilidade de seleccionar o director executivo nos termos referidos nos números anteriores, cabe ao director regional de educação proceder à respectiva designação.

Artigo 19.º

Adjuntos

Os adjuntos são nomeados pelo conselho de escola, de preferência de entre os docentes da escola, mediante proposta do director executivo.

Artigo 20.º

Mandato do director executivo e dos adjuntos

1 — O mandato do director executivo tem a duração de quatro anos, com dispensa total do exercício de funções lectivas, passível de renovação por mais um mandato, sem concurso.

2 — O director regional de educação competente pode autorizar o exercício de funções lectivas pelo director executivo, a requerimento do próprio.

3 — Na situação prevista no n.º 5 do artigo 18.º o mandato do director executivo tem a duração de um ano.

4 — A duração do mandato dos adjuntos coincide com a duração do mandato do director executivo.

Artigo 21.º

Responsabilidade do director executivo

1 — O director executivo, no cumprimento do respectivo mandato, é responsável perante o conselho de escola, devendo pautar a sua actuação por princípios de zelo, eficiência e eficácia.

2 — O director executivo, no exercício das suas competências, é ainda especialmente responsável perante a administração educativa pela gestão pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial da escola.

Artigo 22.º

Cessação do mandato do director executivo e dos adjuntos

1 — O mandato do director executivo pode cessar quando assim for deliberado, no final do ano lectivo, por mais de dois terços dos membros do conselho de escola, com fundamento em manifesta desadequação da respectiva administração e gestão, baseada em factos provados e informações devidamente fundamentadas, oriundas dos intervenientes no processo educativo.

2 — O mandato do director executivo pode cessar em qualquer momento por incumprimento dos respectivos deveres, gerais ou especiais, nos termos do Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local.

3 — O mandato do director executivo pode ser dado por findo pelo conselho de escola, a solicitação do interessado, por motivos devidamente justificados, em requerimento apresentado com a antecedência mínima de 45 dias.

4 — Os adjuntos são livremente e a todo o tempo exonerados pelo director executivo, mediante comunicação fundamentada ao conselho de escola.

Artigo 23.º

Exercício de funções após a cessação do mandato

1 — O director executivo e os respectivos adjuntos assegurarão o exercício das suas funções até à tomada de posse dos novos titulares, designadamente nos casos previstos no n.º 3 do artigo anterior.

2 — Nos casos previstos nos n.ºs 1 e 2 do artigo 22.º, o director executivo é designado pelo director regional de educação competente pelo período necessário à escolha de novo titular pelo conselho de escola.

Artigo 24.º

Delegação de competências

As competências atribuídas nos termos legais ao director executivo podem ser por este delegadas nos respectivos adjuntos de acordo com o disposto na portaria prevista na alínea d) do n.º 1 do artigo 49.º

SECÇÃO II

Conselho administrativo

Artigo 25.º

Conselho administrativo

O conselho administrativo é o órgão deliberativo em matéria de gestão administrativa e financeira da escola, nos termos das disposições legais em vigor.

Artigo 26.º

Competências

Compete, genericamente, ao conselho administrativo autorizar a realização e pagamento das despesas, nos termos legalmente previstos, e acompanhar e verificar a legalidade da gestão administrativo-financeira da escola.

Artigo 27.º**Composição**

O conselho administrativo é composto pelo director executivo, que presidirá, e por:

- a) Um dos adjuntos, para o efeito designado;
- b) Chefe dos serviços de administração escolar.

Artigo 28.º**Funcionamento**

1 — O conselho administrativo reúne, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que seja convocado pelo respectivo presidente, por sua iniciativa ou por solicitação de qualquer dos seus membros.

2 — O conselho administrativo apenas pode deliberar quando estiver presente a maioria dos seus membros em efectividade de funções.

3 — As deliberações são tomadas por maioria de votos, dispondo o presidente de voto de qualidade.

4 — Das reuniões do conselho administrativo são lavradas actas.

5 — Os membros do conselho administrativo são solidariamente responsáveis pelas deliberações tomadas, excepto se fizerem consignar em acta a sua discordância ou se não tiverem estado presentes.

SECÇÃO III**Coordenador de núcleo****Artigo 29.º****Coordenador de núcleo**

1 — Na área escolar a coordenação da actividade de cada núcleo é assegurada por um coordenador, eleito pelo respectivo pessoal docente.

2 — O mandato do coordenador de núcleo tem a duração de quatro anos.

Artigo 30.º**Competências**

Compete, genericamente, ao coordenador de núcleo:

- a) Planificar, programar e coordenar as actividades educativas do núcleo;
- b) Cumprir e fazer cumprir as orientações do director executivo e exercer as competências por este delegadas;
- c) Promover o debate entre os docentes do núcleo dos assuntos de natureza pedagógica e disciplinar;
- d) Promover a colaboração dos interesses locais e dos pais e encarregados de educação para a realização de actividades educativas;
- e) Recolher e veicular as informações necessárias respeitantes aos alunos e suas famílias;
- f) Promover a divulgação e troca de informação sobre os assuntos de interesse para o núcleo.

CAPÍTULO IV**Órgão e estruturas de orientação educativa****SECÇÃO I****Conselho pedagógico****Artigo 31.º****Órgão de orientação educativa**

O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e orientação educativa, prestando apoio aos órgãos de direcção, administração e gestão da escola, nos domínios pedagógico-didáctico, de coordenação da actividade e animação educativas, de orientação e acompanhamento de alunos e de formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.

Artigo 32.º**Competências**

Compete, genericamente, ao conselho pedagógico:

- a) Eleger o presidente de entre os docentes que o integram;
- b) Elaborar e propor o regulamento interno da escola;
- c) Elaborar e propor o projecto educativo da escola;
- d) Elaborar e propor os planos plurianual e anual de actividades da escola;
- e) Emitir parecer sobre o projecto de orçamento anual da escola;
- f) Elaborar e submeter à aprovação do conselho de escola o plano de formação e actualização do pessoal docente e não docente, bem como acompanhar a respectiva concretização;
- g) Elaborar proposta e emitir parecer nos domínios da gestão de currículos, programas e actividades de complemento curricular;
- h) Elaborar proposta e emitir parecer nos domínios da orientação, acompanhamento e avaliação dos alunos, bem como da gestão de apoios educativos;
- i) Emitir parecer, por sua iniciativa ou quando solicitado sobre qualquer matéria de natureza pedagógica;
- j) Exercer as demais competências fixadas na lei ou no regulamento interno da escola.

Artigo 33.º**Composição**

1 — Nas áreas escolares o conselho pedagógico é composto pelos seguintes membros:

- a) Representantes dos docentes;
- b) Director executivo;
- c) Dois representantes da associação de pais ou encarregados de educação ou, caso esta não exista, dois representantes dos pais e encarregados de educação, eleitos para o efeito;
- d) Coordenadores de núcleo.

2 — O número de representantes dos docentes referidos na alínea *a)* do número anterior, num máximo de três ou cinco, consoante o número de docentes em funções na área escolar seja inferior ou superior a 50, é fixado pelo conselho da área escolar, sob proposta do director executivo.

3 — Por solicitação do director executivo, a equipa de educação especial e os serviços de psicologia e orientação participarão, sem direito a voto, nas reuniões cuja matéria o justifique.

4 — Nos estabelecimentos do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário o conselho pedagógico é composto pelos seguintes membros:

- a) Director executivo;
- b) Chefes dos departamentos curriculares;
- c) Coordenadores de ano dos directores de turma;
- d) Chefe do departamento de formação;
- e) Dois representantes da associação de pais e encarregados de educação ou, caso esta não exista, dois representantes dos pais e encarregados da educação, eleitos para o efeito;
- f) Três representantes dos alunos do 3.º ciclo, designados pela associação de estudantes ou, caso esta não exista, eleitos para o efeito, nos estabelecimentos em que se ministre o 2.º e 3.º ciclos do ensino básico;
- g) Dois representantes dos alunos do ensino secundário e um representante dos alunos do 3.º ciclo do ensino básico, designados pela associação de estudantes ou, caso esta não exista, eleitos para o efeito, nos estabelecimentos em que se ministre o 3.º ciclo do ensino básico e o ensino secundário;
- h) Três representantes dos alunos do ensino secundário, designados pela associação de estudantes ou, caso esta não exista, eleitos para o efeito, nos estabelecimentos onde se ministre exclusivamente esse nível de ensino;
- i) Responsável pelos serviços de psicologia e orientação.

5 — Na designação dos representantes dos alunos referidos no número anterior devem ser tomados em consideração os trabalhadores-estudantes, sempre que no estabelecimento se leccionem cursos nocturnos.

Artigo 34.º

Alteração da composição

1 — Por iniciativa do seu presidente ou de um terço dos seus membros, a composição do conselho pedagógico pode ser alargada a outros membros do corpo docente da escola, em função de interesses de natureza pedagógica, mediante deliberação da maioria simples dos membros do conselho em efectividade de funções.

2 — Os membros designados a que se refere o número anterior não podem exceder 10% dos docentes com assento no conselho pedagógico nos termos do artigo 33.º

Artigo 35.º

Funcionamento

1 — O conselho pedagógico reúne, ordinariamente, duas vezes por período escolar e, extraordinariamente, sempre que seja convocado pelo respectivo presidente,

por sua iniciativa ou por solicitação da maioria dos respectivos membros.

2 — O conselho pedagógico reúne com a presença de mais de metade dos seus membros em efectividade de funções.

3 — Sem prejuízo dos casos em que o regimento exija maioria qualificada, as decisões do conselho pedagógico são tomadas por maioria simples de votos, dispondo o presidente de voto de qualidade.

4 — Das reuniões do conselho pedagógico são lavradas actas, sendo admitidas declarações de voto devidamente fundamentadas.

SECÇÃO II

Estruturas de orientação educativa

Artigo 36.º

Estruturas de orientação educativa

1 — As estruturas de orientação educativa que colaboram com o conselho pedagógico no exercício da respectiva competência são as seguintes:

- a) Departamento curricular;
- b) Chefe de departamento curricular;
- c) Conselho de turma;
- d) Coordenador de ano dos directores de turma;
- e) Director de turma;
- f) Director de instalações;
- g) Serviços de psicologia e orientação;
- h) Departamento de formação.

2 — As estruturas previstas nas alíneas *g)* e *h)* do número anterior são objecto de regulamentação por portaria do Ministro da Educação.

Artigo 37.º

Departamento curricular

1 — Ao departamento curricular pertencem todos os professores que leccionem a mesma disciplina ou área disciplinar ou façam parte do mesmo grupo de docência.

2 — Por despacho do Ministro da Educação são definidas as disciplinas ou grupos de docência que podem compor cada departamento curricular.

Artigo 38.º

Chefe de departamento curricular

1 — O chefe de departamento curricular é eleito de entre os professores que pertencem ao departamento.

2 — Em termos a definir pelo regulamento interno da escola, é criado em cada departamento um conselho de delegados de disciplina.

Artigo 39.º

Conselho de turma

1 — O conselho de turma é constituído pelo director de turma, pelos professores de turma, por dois representantes dos alunos, no 3.º ciclo do ensino básico

e no ensino secundário, sendo um deles designado pela associação de estudantes e o outro eleito pelos alunos da turma, e por dois representantes dos pais e encarregados de educação, a designar pela associação de pais, sendo um deles representante dos pais e encarregados de educação da turma e o outro da direcção da associação de pais.

2 — Caso não exista na escola associação de estudantes ou de pais e encarregados de educação, os representantes referidos no número anterior serão eleitos de entre, respectivamente, os alunos ou os pais e encarregados de educação da turma.

3 — Nas reuniões do conselho de turma para avaliação periódica dos alunos é vedada a presença dos representantes dos alunos e dos pais e encarregados de educação.

Artigo 40.º

Coordenadores de directores de turma

O coordenador de ano dos directores de turma é eleito de entre os directores de turma de um mesmo ano.

Artigo 41.º

Director de turma

O director de turma é escolhido pelo director executivo de entre os professores da turma.

Artigo 42.º

Directores de instalações

Os directores de instalações são escolhidos pelo director executivo.

CAPÍTULO V

Disposições comuns

Artigo 43.º

Regimento

1 — Os órgãos colegiais previstos no presente diploma elaboram os seus próprios regimentos, definindo as respectivas regras de organização e funcionamento no âmbito das disposições legais em vigor.

2 — O regimento é elaborado ou revisto nos primeiros 30 dias do mandato do órgão a que respeita.

Artigo 44.º

Designação intercalar de novos membros

A designação de novos titulares dos órgãos previstos no presente diploma, por efeito da cessação do mandato dos anteriores titulares, far-se-á pelo prazo necessário à conclusão do mandato.

Artigo 45.º

Regulamentação do processo eleitoral

Os órgãos previstos no presente diploma em cuja composição se encontrem representantes eleitos regu-

larão o correspondente processo eleitoral em sede do respectivo regimento, sem prejuízo do disposto no artigo seguinte.

Artigo 46.º

Princípios gerais

A regulamentação do processo eleitoral respeitará obrigatoriamente os seguintes princípios gerais:

- a) Corpos eleitorais distintos, constituídos, respectivamente, pelo pessoal docente e não docente em serviço efectivo na escola;
- b) Sufrágio directo e secreto;
- c) Voto presencial;
- d) Eleição segundo o sistema de representação proporcional, pelo método da média mais alta de Hondt;
- e) Convocação das assembleias eleitorais pelo presidente do órgão respectivo em exercício ou por quem o substitua legalmente;
- f) Divulgação pública da convocatória das assembleias eleitorais, contemplando:
 - 1) Normas práticas do processo eleitoral;
 - 2) Locais de afixação da identificação dos candidatos;
 - 3) Hora e local ou locais de escrutínios;
- g) Método de composição das mesas das assembleias eleitorais;
- h) Período de votação não inferior a seis horas, a menos que antes tenham votado todos os eleitores;
- i) Abertura pública das urnas, sendo lavrada acta, assinada pelos membros da mesa;
- j) Homologação da eleição pelo director regional de educação competente.

Artigo 47.º

Inelegibilidade

1 — O pessoal docente e não docente a que tenha sido aplicada pena disciplinar superior a repreensão não pode ser designado ou eleito para os órgãos e estruturas previstos no presente diploma nos cinco anos seguintes ao termo do cumprimento da sanção.

2 — O disposto no número anterior não é aplicável ao pessoal docente e não docente reabilitado nos termos do disposto no artigo 84.º do Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local.

3 — Os alunos a quem tenha sido aplicada sanção disciplinar igual ou superior às da exclusiva competência do conselho de escola não podem ser designados ou eleitos para os órgãos e estruturas previstos no presente diploma nos três anos seguintes ao termo do cumprimento da sanção.

CAPÍTULO VI

Disposições finais e transitórias

Artigo 48.º

Acompanhamento e avaliação

1 — Por portaria do Ministro da Educação será criado um conselho de acompanhamento da implemen-

tação do novo modelo de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

2 — Ao conselho referido no número anterior compete ainda proceder à avaliação do presente modelo de direcção, administração e gestão durante os seus três primeiros anos de vigência, apresentando, semestralmente, relatórios de avaliação e propostas de correcção que entenda necessárias.

Artigo 49.º

Regulamentação

1 — Serão objecto de regulamentação por portaria do Ministro da Educação:

- a) A definição das áreas escolares;
- b) A formação especializada do director executivo;
- c) O processo de concurso para recrutamento e selecção do director executivo;
- d) As competências específicas dos órgãos e das estruturas de orientação educativa;
- e) A designação dos representantes dos interesses sócio-económicos e culturais da região nos conselhos de escola e área escolar.

2 — Serão ainda objecto de despacho do Ministro da Educação:

- a) Fixação do número de adjuntos do director executivo;
- b) Regras específicas de funcionamento dos órgãos e estruturas previstos no presente diploma.

Artigo 50.º

Remunerações

1 — A remuneração do cargo de director executivo e dos respectivos adjuntos é fixada no decreto regulamentar a que se refere o artigo 60.º do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril, no quadro dos níveis remuneratórios aplicáveis aos cargos dirigentes da Administração Pública.

2 — As remunerações ou outras regalias compensatórias pelo exercício de funções dos membros dos órgãos e estruturas previstos no presente diploma são estabelecidas por decreto regulamentar, sem prejuízo do disposto no artigo 80.º do Estatuto da Carreira de Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário.

Artigo 51.º

Normas transitórias

1 — Os delegados escolares e os presidentes dos conselhos directivos ou comissões instaladoras em exercício são responsáveis pela adopção das providências necessárias à execução do disposto no presente diploma, designadamente:

- a) Convocação das eleições para os representantes no conselho de área escolar e no conselho de escola;

b) Promoção da designação pelas respectivas instituições dos representantes no conselho de área escolar e no conselho de escola;

c) Convocação da primeira reunião do conselho de área escolar e do conselho de escola para eleição do respectivo presidente;

d) Disponibilização dos meios necessários com vista ao recrutamento e selecção do director executivo.

2 — Nos três anos subsequentes à entrada em vigor do presente diploma não é exigido o requisito de formação especializada referido no n.º 1 do artigo 18.º, embora o conselho de escola possa estabelecer tal requisito como condição de preferência.

3 — Até à criação do lugar de chefe dos serviços de administração escolar, nas áreas escolares, o membro do conselho administrativo previsto na alínea b) do artigo 27.º será designado pelo director regional de educação competente.

4 — As estruturas de orientação educativa previstas nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 36.º e nos artigos 37.º e 38.º do presente diploma serão introduzidas nas escolas, progressivamente, por deliberação do conselho de escola, sob proposta do director executivo.

5 — Até à aplicação do disposto no número anterior os lugares previstos na alínea b) do n.º 4 do artigo 33.º são ocupados por delegados de disciplina, nos termos da lei em vigor.

Artigo 52.º

Aplicação

1 — A aplicação do regime previsto no presente diploma a toda a rede de estabelecimentos de educação pré-escolar e os ensinos básico e secundário efectuar-se-á, progressivamente, em regime de experiência pedagógica, na sequência da cessação dos mandatos dos delegados escolares, directores e encarregados de direcção dos jardins-de-infância e escolas primárias e dos membros dos conselhos directivos das escolas preparatórias e secundárias.

2 — Para além das condições estabelecidas no número anterior, no primeiro ano após a sua entrada em vigor o regime previsto no presente diploma só é aplicável aos estabelecimentos onde existam legalmente constituídas:

- a) Associação de pais e encarregados de educação, nos estabelecimentos do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico;
- b) Associações de estudantes e de pais e encarregados de educação, nos estabelecimentos do ensino secundário.

3 — Anualmente, sob proposta dos directores regionais, serão definidos por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da Educação as áreas escolares e os estabelecimentos de ensino em que, verificados os requisitos estabelecidos nos números anteriores, será aplicado progressivamente o regime de experiência pedagógica previsto no n.º 1 do presente artigo.

4 — Nos estabelecimentos em que, por força do disposto nos números anteriores, não se aplicar o regime

previsto no presente diploma mantêm-se os órgãos e estruturas educativas ao abrigo da legislação vigente à data da entrada em vigor do presente decreto-lei.

Artigo 53.º

Norma revogatória

A aplicação do regime previsto no presente diploma a toda a rede de estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário determina a revogação de toda a legislação, geral e especial, que disponha em sentido contrário, designadamente dos seguintes diplomas:

- a) Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de Outubro;
- b) Decreto-Lei n.º 191/77, de 11 de Maio;
- c) Portaria n.º 674/77, de 3 de Novembro;
- d) Portaria n.º 677/77, de 4 de Novembro;
- e) Decreto-Lei n.º 214/89, de 30 de Junho;

f) Artigo 41.º do Decreto-Lei n.º 361/89, de 18 de Outubro, na parte referente às delegações escolares;

g) Portaria n.º 1016/89, de 23 de Novembro.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 21 de Fevereiro de 1991. — *Aníbal António Cavaco Silva* — *Vasco Joaquim Rocha Vieira* — *Lino Dias Miguel* — *Luís Miguel Couceiro Pizarro Beza* — *Luís Francisco Valente de Oliveira* — *Roberto Artur da Luz Carneiro*.

Promulgado em 19 de Abril de 1991.

Publique-se.

O Presidente da República, MÁRIO SOARES.

Referendado em 23 de Abril de 1991.

O Primeiro-Ministro, *Aníbal António Cavaco Silva*.



DIÁRIO DA REPÚBLICA

Depósito legal n.º 8814/85

ISSN 0870-9963

IMPrensa NACIONAL-CASA DA MOEDA, E. P.

AVISO

Por ordem superior e para constar, comunica-se que não serão aceites quaisquer originais destinados ao *Diário da República* desde que não tragam aposta a competente ordem de publicação, assinada e autenticada com selo branco.



PORTE
PAGO

1 — Preço de página para venda avulso, 5\$50; preço por linha de anúncio, 154\$.

2 — Os prazos de reclamação de faltas do *Diário da República* para o continente e regiões autónomas e estrangeiro são, respectivamente, de 30 e 90 dias à data da sua publicação.

PREÇO DESTES NÚMERO 165\$00

Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a anúncios e a assinaturas do «Diário da República» e do «Diário da Assembleia da República» deve ser dirigida à administração da Imprensa Nacional-Casa da Moeda, E. P., Rua de D. Francisco Manuel de Melo, 5 — 1092 Lisboa Codex

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Decreto-Lei n.º 115-A/98

de 4 de Maio

A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspectos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objectivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação.

O desenvolvimento da autonomia das escolas exige, porém, que se tenham em consideração as diversas dimensões da escola, quer no tocante à sua organização interna e às relações entre os níveis central, regional e local da Administração, quer assumir pelo poder local de novas competências com adequados meios, quer ainda na constituição de parcerias sócio-educativas que garantam a iniciativa e a participação da sociedade civil.

A escola, enquanto centro das políticas educativas, tem, assim, de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança. O reforço da autonomia não deve, por isso, ser encarado como um modo de o Estado aligeirar as suas responsabilidades, mas antes pressupõe o reconhecimento de que, mediante certas condições, as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projecto educativo.

A autonomia não constitui, pois, um fim em si mesmo, mas uma forma de as escolas desempenharem melhor o serviço público de educação, cabendo à administração educativa uma intervenção de apoio e regulação, com vista a assegurar uma efectiva igualdade de oportunidades e a correcção das desigualdades existentes.

Neste quadro, o presente diploma, incorporando a experiência dos anos de democracia, afasta uma solução normativa de modelo uniforme de gestão e adopta uma lógica de matriz, consagrando regras claras de responsabilização e prevendo a figura inovadora dos contratos de autonomia. Se, por um lado, a administração e a gestão obedecem a regras fundamentais que são comuns a todas as escolas, o certo é que, por outro lado, a configuração da autonomia determina que se parta das situações concretas, distinguindo os projectos educativos e as escolas que estejam mais aptas a assumir, em grau mais elevado, essa autonomia, cabendo ao Estado a responsabilidade de garantir a compensação exigida pela desigualdade de situações.

A autonomia constitui um investimento nas escolas e na qualidade da educação, devendo ser acompanhada, no dia a dia, por uma cultura de responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa. Consagra-se, assim, um processo gradual que permita o aperfeiçoamento das experiências e a aprendizagem quotidiana da autonomia, em termos que favoreçam a liderança das escolas, a estabilidade do corpo docente e uma crescente adequação entre o exercício de funções, o perfil e a experiência dos seus responsáveis.

O presente diploma dá especial atenção às escolas do 1.º ciclo do ensino básico e aos jardins-de-infância, integrando-os, de pleno direito, numa organização coerente de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação, o que até agora não tem acontecido.

No universo destes estabelecimentos de educação e ensino, importa, por um lado, tomar em consideração a dimensão muito variável destas escolas e, por outro, salvaguardar a sua identidade própria. O presente diploma permite que sejam encontradas soluções organizativas adequadas às escolas de maior dimensão e às escolas mais pequenas e isoladas. Prevê-se igualmente o desenvolvimento de estratégias de agrupamento de escolas resultantes das dinâmicas locais e do levantamento rigoroso das necessidades educativas, designadamente através de cartas escolares concelhias. Preconiza-se, assim, a realização de uma política coerente e eficaz de rede educativa, numa lógica de ordenamento do território, de descentralização e de desenvolvimento económico, social e cultural sustentado e equilibrado.

A concepção de uma organização da administração educativa centrada na escola e nos respectivos territórios educativos tem de assentar num equilíbrio entre a identidade e complementaridade dos projectos, na valorização dos diversos intervenientes no processo educativo, designadamente professores, pais, estudantes, pessoal não docente e representantes do poder local. Trata-se de favorecer decisivamente a dimensão local das políticas educativas e a partilha de responsabilidades.

O debate público, largamente participado, permitiu uma ampla reflexão, que irá ajudar a construir em cada escola, de forma segura e consistente, o quadro organizativo que melhor responda às necessidades actuais da sociedade da aprendizagem e do conhecimento e da consolidação da vida democrática.

Foram ouvidos os órgãos do governo próprio das Regiões Autónomas, a Associação Nacional de Municípios e as organizações sindicais representativas do sector.

Assim:

No desenvolvimento do regime jurídico estabelecido pelo artigo 45.º e pela alínea *c*) do n.º 1 do artigo 59.º da Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, alterada pela Lei n.º 115/97, de 19 de Setembro, e nos termos da alínea *c*) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta, para valer como lei geral da República, nos termos do artigo 112.º, n.º 5, o seguinte:

Artigo 1.º

Objecto

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.

Artigo 2.º

Aplicação

1 — Sem prejuízo do disposto no artigo seguinte, o regime constante do presente diploma relativo ao funcionamento dos órgãos, estruturas e serviços das escolas aplica-se, no ano lectivo de 1998-1999:

- a) Nos estabelecimentos de educação e de ensino abrangidos pelos regimes de gestão constantes dos Decretos-Leis n.ºs 769-A/76, de 23 de Outubro, e 172/91, de 10 de Maio;
- b) Nos agrupamentos de escolas constituídos ao abrigo do disposto no Despacho Normativo n.º 27/97, de 2 de Junho, com respeito pelos

- princípios constantes dos artigos 5.º e 6.º do regime anexo ao presente diploma;
- c) Nas escolas básicas integradas constituídas ao abrigo do despacho conjunto n.º 19/SERE/SEAM/90, de 15 de Maio, e regulamentação subsequente.

2 — O disposto no presente diploma é igualmente aplicável, a partir do ano lectivo de 1998-1999, a estabelecimentos não incluídos no número anterior, em qualquer das seguintes situações:

- a) Sempre que o director regional de Educação, ouvidos os respectivos órgãos de gestão, verifique a adequação do regime constante do presente diploma à dimensão e ao projecto educativo do estabelecimento;
- b) Tenham sido colocados em regime de instalação no ano lectivo de 1997-1998 ou em anos lectivos anteriores.

3 — A aplicação do presente diploma aos estabelecimentos da educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico será feita, gradualmente, até ao final do ano lectivo de 1999-2000.

Artigo 3.º

Transição

1 — A transição para o sistema de órgãos previsto no regime em anexo ao presente diploma é assegurada pelos membros dos conselhos directivos ou directores executivos em exercício à data da entrada em vigor do presente diploma.

2 — No caso de cessação dos mandatos dos órgãos previstos no número anterior, a transição é assegurada por uma comissão executiva instaladora, eleita nos termos do artigo 5.º

Artigo 4.º

Mandatos em vigor

1 — Os actuais membros dos conselhos directivos e os directores executivos completam os respectivos mandatos, nos termos da legislação que presidiu à sua constituição, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

2 — Compete aos órgãos de gestão referidos no número anterior desenvolver as acções necessárias à entrada em pleno funcionamento do regime em anexo ao presente diploma, no início do ano escolar subsequente ao da cessação dos respectivos mandatos.

3 — Para efeitos do disposto no número anterior, os órgãos de gestão devem realizar as operações previstas no n.º 3 do artigo seguinte até 31 de Maio do ano em que ocorre a cessação dos seus mandatos.

Artigo 5.º

Comissão executiva instaladora

1 — A comissão executiva instaladora é eleita pelo período de um ano escolar, sendo-lhe aplicável, com as necessárias adaptações, o disposto nos n.ºs 1 e 3 do artigo 16.º, nos n.ºs 2 e 3 do artigo 17.º, no artigo 18.º, nos n.ºs 1 e 2 do artigo 19.º e nos artigos 20.º, 21.º e 23.º do regime em anexo ao presente diploma.

2 — A comissão executiva instaladora é o órgão de administração e gestão da escola, mantendo-se, até à instalação dos novos órgãos e estruturas, os órgãos e estruturas actualmente em exercício, de acordo com o regime que presidiu à sua constituição.

3 — A comissão executiva instaladora tem como programa a instalação dos órgãos de administração e gestão, de acordo com o regime em anexo ao presente diploma, competindo-lhe:

- a) Promover a elaboração do primeiro regulamento interno, nos termos do artigo seguinte;
- b) Assegurar a entrada em funcionamento dos órgãos previstos nas alíneas a) e b) do artigo 7.º do regime em anexo ao presente diploma até 30 de Abril e 31 de Maio de 1999, respectivamente.

Artigo 6.º

Primeiro regulamento interno

1 — Para efeitos do disposto nos artigos anteriores, é aprovado em cada escola ou agrupamento de escolas, até 31 de Dezembro de 1998, um primeiro regulamento interno, através da eleição de uma assembleia constituinte, cuja composição e forma de organização devem respeitar o disposto nos artigos 8.º, 9.º, 12.º, 13.º e 43.º do regime em anexo ao presente diploma.

2 — A assembleia constituinte terá obrigatoriamente a participação de representantes dos docentes, dos pais e encarregados de educação, dos alunos do ensino secundário, do pessoal não docente e da autarquia local, competindo a definição da sua composição, em concreto, aos órgãos de gestão previstos nos artigos 4.º e 5.º do presente diploma, ouvidos os órgãos de coordenação pedagógica dos respectivos estabelecimentos, em funcionamento.

3 — O projecto de regulamento referido no n.º 1 é elaborado pelos órgãos de gestão referidos no número anterior ou por uma comissão por eles designada, constituída em cada escola com o apoio do respectivo director regional de Educação.

4 — Para aprovação do primeiro regulamento é exigida maioria qualificada de dois terços dos votos dos membros da assembleia a que se refere o n.º 1.

5 — O primeiro regulamento interno da escola é submetido, para homologação, ao respectivo director regional de Educação, que decidirá no prazo de 30 dias.

Artigo 7.º

Revisão do regulamento interno

No ano lectivo subsequente ao da aprovação do regulamento interno previsto no artigo anterior, a assembleia da escola ou do agrupamento de escolas verifica a conformidade do mesmo com o respectivo projecto educativo, podendo ser-lhe introduzidas, por maioria absoluta dos votos dos membros em efectividade de funções, as alterações consideradas convenientes.

Artigo 8.º

Ordenamento da rede educativa

1 — Compete ao director regional de Educação, ouvidos o Departamento de Avaliação, Prospectiva e Planeamento, do Ministério da Educação, os municípios

e os órgãos de gestão das escolas envolvidos, apresentar propostas de criação de agrupamentos para integração de estabelecimentos da educação pré-escolar e do ensino básico, incluindo postos do ensino básico mediatizado de uma área geográfica, de modo a cumprir-se o prazo previsto no n.º 3 do artigo 2.º do presente diploma.

2 — No primeiro ano do seu funcionamento, a gestão dos agrupamentos previstos no número anterior é assegurada por uma comissão executiva instaladora, constituída nos termos do artigo 4.º do presente diploma.

3 — Até à entrada em funções do órgão previsto no número anterior, a administração e gestão dos estabelecimentos é assegurada pelos respectivos órgãos em exercício.

4 — As propostas a que se refere o n.º 1 integram o projecto de ordenamento anual da rede educativa, a apresentar pelo respectivo director regional de Educação para homologação do Ministro da Educação.

Artigo 9.º

Áreas escolares e escolas básicas integradas

Para efeitos de aplicação do regime em anexo ao presente diploma, consideram-se agrupamentos de escolas:

- a) As escolas básicas integradas que tenham resultado da associação de diversos estabelecimentos de educação e de ensino;
- b) As áreas escolares criadas na sequência do Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de Maio, até à sua reestruturação, de acordo com as normas referentes à organização da rede educativa.

Artigo 10.º

Novas escolas

Aos estabelecimentos de ensino que entrem em funcionamento a partir do ano lectivo de 1998-1999 é aplicável o regime em vigor para as escolas em regime de instalação, cabendo à respectiva comissão instaladora proceder em conformidade com o disposto nos n.ºs 2 e 3 do artigo 5.º do presente diploma, no segundo ano do regime de instalação.

Artigo 11.º

Processo de instalação

Aos directores regionais de Educação cabe, em articulação com os órgãos de administração e gestão das escolas e com os delegados escolares em exercício, a adopção das providências necessárias à instalação dos órgãos previstos no presente diploma.

Artigo 12.º

Serviços de administração escolar

1 — Até ao provimento dos lugares de chefe de serviços de administração escolar nos termos do estatuto do pessoal não docente, os directores regionais de educação poderão, com recurso à mobilidade prevista na lei geral, destacar para o exercício das respectivas funções chefes de serviços de administração escolar afectos a outras escolas ou designar, para o efeito, o oficial

administrativo mais antigo e de categoria mais elevada, o qual exercerá o cargo em regime de substituição.

2 — Os funcionários previstos no número anterior passarão a integrar o conselho administrativo, nos termos previstos no regime em anexo ao presente diploma.

Artigo 13.º

Regiões Autónomas

O presente diploma aplica-se às Regiões Autónomas, sem prejuízo das competências dos respectivos órgãos de governo próprios.

Artigo 14.º

Norma revogatória

Sem prejuízo da sua aplicação transitória nos termos dos artigos 2.º e seguintes do presente diploma, é revogada toda a legislação em contrário, designadamente o Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de Outubro, e o Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de Maio.

Artigo 15.º

Entrada em vigor

O presente diploma entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 8 de Abril de 1998. — *António Manuel de Oliveira Guterres* — *Fernando Teixeira dos Santos* — *Jorge Paulo Sacadura Almeida Coelho* — *João Cardona Gomes Cravinho* — *Eduardo Carrega Marçal Grilo*.

Promulgado em 23 de Abril de 1998.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendado em 24 de Abril de 1998.

O Primeiro-Ministro, *António Manuel de Oliveira Guterres*.

REGIME DE AUTONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DOS ESTABELECIMENTOS DA EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR E DOS ENSINOS BÁSICO E SECUNDÁRIO

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Âmbito de aplicação

1 — O presente regime jurídico aplica-se aos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, regular e especializado, bem como aos seus agrupamentos.

2 — As referências a escolas constantes do presente diploma reportam-se aos estabelecimentos referidos no número anterior, bem como aos seus agrupamentos, salvo se resultar diversamente da letra ou do sentido geral da disposição.

Artigo 2.º

Conselhos locais de educação

Com base na iniciativa do município, serão criadas estruturas de participação dos diversos agentes e parceiros sociais com vista à articulação da política educativa com outras políticas sociais, nomeadamente em matéria de apoio sócio-educativo, de organização de actividades de complemento curricular, de rede, horários e de sportes escolares.

Artigo 3.º

Autonomia

1 — Autonomia é o poder reconhecido à escola pela administração educativa de tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projecto educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados.

2 — O projecto educativo, o regulamento interno e o plano anual de actividades constituem instrumentos do processo de autonomia das escolas, sendo entendidos como:

- a) Projecto educativo — o documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a escola se propõe cumprir a sua função educativa;
- b) Regulamento interno — o documento que define o regime de funcionamento da escola, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços de apoio educativo, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar;
- c) Plano anual de actividades — o documento de planeamento, elaborado e aprovado pelos órgãos de administração e gestão da escola, que define, em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades e que procede à identificação dos recursos envolvidos.

3 — As escolas que disponham de órgãos de administração e gestão constituídos de acordo com o disposto no presente diploma gozam do regime de autonomia definido no Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro, acrescido, no plano do desenvolvimento organizacional, de competências nos domínios da organização interna da escola, da regulamentação do seu funcionamento e da gestão e formação dos seus recursos humanos.

Artigo 4.º

Princípios orientadores da administração das escolas

1 — A administração das escolas subordina-se aos seguintes princípios orientadores:

- a) Democraticidade e participação de todos os intervenientes no processo educativo, de modo adequado às características específicas dos vários níveis de educação e de ensino;
- b) Primado de critérios de natureza pedagógica e científica sobre critérios de natureza administrativa;

- c) Representatividade dos órgãos de administração e gestão da escola, garantida pela eleição democrática de representantes da comunidade educativa;
- d) Responsabilização do Estado e dos diversos intervenientes no processo educativo;
- e) Estabilidade e eficiência da gestão escolar, garantindo a existência de mecanismos de comunicação e informação;
- f) Transparência dos actos de administração e gestão.

2 — No quadro dos princípios referidos no número anterior e no desenvolvimento da autonomia da escola, deve considerar-se:

- a) A integração comunitária, através da qual a escola se insere numa realidade social concreta, com características e recursos específicos;
- b) A iniciativa dos membros da comunidade educativa, na dupla perspectiva de satisfação dos objectivos do sistema educativo e da realidade social e cultural em que a escola se insere;
- c) A diversidade e a flexibilidade de soluções susceptíveis de legitimarem opções organizativas diferenciadas em função do grau de desenvolvimento das realidades escolares;
- d) O gradualismo no processo de transferência de competências da administração educativa para a escola;
- e) A qualidade do serviço público de educação prestado;
- f) A sustentabilidade dos processos de desenvolvimento da autonomia da escola;
- g) A equidade, visando a concretização da igualdade de oportunidades.

Artigo 5.º

Agrupamento de escolas

1 — O agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e de um ou mais níveis e ciclos de ensino, a partir de um projecto pedagógico comum, com vista à realização das finalidades seguintes:

- a) Favorecer um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória numa dada área geográfica;
- b) Superar situações de isolamento de estabelecimentos e prevenir a exclusão social;
- c) Reforçar a capacidade pedagógica dos estabelecimentos que o integram e o aproveitamento racional dos recursos;
- d) Garantir a aplicação de um regime de autonomia, administração e gestão, nos termos do presente diploma;
- e) Valorizar e enquadrar experiências em curso.

2 — Os requisitos necessários para a constituição de agrupamentos de escolas são definidos por decreto regulamentar, com respeito pelos princípios consagrados no artigo seguinte.

3 — Aos agrupamentos de escolas, independentemente do tipo de estabelecimentos que os constituem, aplica-se o disposto no Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de

Fevereiro, com os desenvolvimentos constantes do presente diploma e legislação complementar.

Artigo 6.º

Princípios gerais sobre agrupamentos de escolas

1 — A constituição de agrupamentos de escolas considera, entre outros, critérios relativos à existência de projectos pedagógicos comuns, à construção de percursos escolares integrados, à articulação curricular entre níveis e ciclos educativos, à proximidade geográfica, à expansão da educação pré-escolar e à reorganização da rede educativa.

2 — Cada um dos estabelecimentos que integra o agrupamento de escolas mantém a sua identidade e denominação próprias, recebendo o agrupamento uma designação que o identifique, nos termos da legislação em vigor.

3 — O agrupamento de escolas integra estabelecimentos de educação e de ensino de um mesmo concelho, salvo em casos devidamente justificados e mediante parecer favorável das autarquias locais envolvidas.

4 — No processo de constituição de um agrupamento de escolas deve garantir-se que nenhum estabelecimento fique em condições de isolamento que dificultem uma prática pedagógica de qualidade.

Artigo 7.º

Administração e gestão das escolas

1 — A administração e gestão das escolas é assegurada por órgãos próprios, que se orientam segundo os princípios referidos no artigo 4.º

2 — São órgãos de administração e gestão das escolas os seguintes:

- a) Assembleia;
- b) Conselho executivo ou director;
- c) Conselho pedagógico;
- d) Conselho administrativo.

CAPÍTULO II

Órgãos

SECÇÃO I

Assembleia

Artigo 8.º

Assembleia

1 — A assembleia é o órgão responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola, com respeito pelos princípios consagrados na Constituição da República e na Lei de Bases do Sistema Educativo.

2 — A assembleia é o órgão de participação e representação da comunidade educativa, devendo estar salvaguardada na sua composição a participação de representantes dos docentes, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, do pessoal não docente e da autarquia local.

3 — Por opção da escola, a inserir no respectivo regulamento interno, a assembleia pode ainda integrar representantes das actividades de carácter cultural, artístico, científico, ambiental e económico da respectiva área, com relevo para o projecto educativo da escola.

Artigo 9.º

Composição

1 — A definição do número de elementos que compõe a assembleia é da responsabilidade de cada escola, nos termos do respectivo regulamento interno, não podendo o número total dos seus membros ser superior a 20.

2 — O número total de representantes do corpo docente não poderá ser superior a 50% da totalidade dos membros da assembleia, devendo, nas escolas em que funcione a educação pré-escolar ou o 1.º ciclo, conjuntamente com outros ciclos do ensino básico, integrar representantes dos educadores de infância e dos professores do 1.º ciclo.

3 — A representação dos pais e encarregados de educação, bem como a do pessoal não docente, não deve em qualquer destes casos ser inferior a 10% da totalidade dos membros da assembleia.

4 — A participação dos alunos circunscreve-se ao ensino secundário, sem prejuízo da possibilidade de participação dos trabalhadores-estudantes que frequentam o ensino básico recorrente.

5 — Nas escolas onde não haja lugar à representação dos alunos, nos termos do número anterior, o regulamento interno poderá estabelecer a forma de participação dos alunos sem direito a voto, nomeadamente através das respectivas associações de estudantes.

6 — O presidente do conselho executivo ou o director participam nas reuniões da assembleia, sem direito a voto.

Artigo 10.º

Competências

1 — À assembleia compete:

- a) Eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros docentes;
- b) Aprovar o projecto educativo da escola e acompanhar e avaliar a sua execução;
- c) Aprovar o regulamento interno da escola;
- d) Emitir parecer sobre o plano anual de actividades, verificando da sua conformidade com o projecto educativo;
- e) Apreciar os relatórios periódicos e o relatório final de execução do plano anual de actividades;
- f) Aprovar as propostas de contratos de autonomia, ouvido o conselho pedagógico;
- g) Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento;
- h) Apreciar o relatório de contas de gerência;
- i) Apreciar os resultados do processo de avaliação interna da escola;
- j) Promover e incentivar o relacionamento com a comunidade educativa;
- l) Acompanhar a realização do processo eleitoral para a direcção executiva;
- m) Exercer as demais competências que lhe forem atribuídas na lei e no regulamento interno.

2 — No desempenho das suas competências, a assembleia tem a faculdade de requerer aos restantes órgãos as informações necessárias para realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação do funcionamento da instituição educativa e de lhes dirigir recomendações, com vista ao desenvolvimento do projecto educativo e ao cumprimento do plano anual de actividades.

3 — Para efeitos do disposto na alínea j) do n.º 1, a assembleia designa uma comissão de três dos seus membros encarregada de proceder à verificação dos requisitos relativos aos candidatos e à constituição das listas, bem como do apuramento final dos resultados da eleição.

4 — As deliberações da comissão nas matérias referidas no número anterior são publicitadas, nos termos a definir no regulamento interno, delas cabendo recurso, com efeito suspensivo, a interpor no prazo de 5 dias para o respectivo director regional de Educação, que decidirá no prazo de 10 dias.

Artigo 11.º

Reunião da assembleia

A assembleia reúne ordinariamente uma vez por trimestre e extraordinariamente sempre que seja convocada pelo respectivo presidente, por sua iniciativa, a requerimento de um terço dos seus membros em efectividade de funções ou por solicitação do presidente do conselho executivo ou do director.

Artigo 12.º

Designação de representantes

1 — Os representantes dos alunos, do pessoal docente e do pessoal não docente na assembleia são eleitos por distintos corpos eleitorais, constituídos, respectivamente, pelos alunos, pelo pessoal docente e pelo pessoal não docente em exercício efectivo de funções na escola.

2 — Os representantes dos pais e encarregados de educação são designados pelas respectivas organizações representativas e, na falta das mesmas, nos termos a definir no regulamento interno.

3 — Os representantes da autarquia local são designados pela câmara municipal, podendo esta delegar tal competência nas juntas de freguesia.

4 — Na situação prevista no n.º 3 do artigo 8.º do presente diploma, os representantes das actividades de carácter cultural, artístico, científico, ambiental e económico são cooptados pelos restantes membros.

Artigo 13.º

Eleições

1 — Os representantes referidos no n.º 1 do artigo anterior candidatam-se à eleição, constituídos em listas separadas.

2 — As listas devem conter a indicação dos candidatos a membros efectivos, em número igual ao dos respectivos representantes na assembleia, bem como dos candidatos a membros suplentes.

3 — As listas do pessoal docente, nas escolas em que funciona a educação pré-escolar ou o 1.º ciclo, conjuntamente com outros ciclos do ensino básico, devem integrar também representantes dos educadores de infância e dos professores do 1.º ciclo.

4 — A conversão dos votos em mandatos faz-se de acordo com o método de representação proporcional da média mais alta de Hondt.

5 — Sempre que nas escolas referidas no n.º 3, por aplicação do método referido no número anterior, não resultar apurado um docente da educação pré-escolar ou do 1.º ciclo do ensino básico, o último mandato é atribuído ao primeiro candidato da lista mais votada que preencha tal requisito.

Artigo 14.º

Mandato

1 — O mandato dos membros da assembleia tem a duração de três anos, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

2 — Salvo quando o regulamento interno fixar diversamente e dentro do limite referido no número anterior, o mandato dos representantes dos pais e encarregados de educação e dos alunos tem a duração de um ano lectivo.

3 — Os membros da assembleia são substituídos no exercício do cargo se, entretanto, perderem a qualidade que determinou a respectiva eleição ou designação.

4 — As vagas resultantes da cessação do mandato dos membros eleitos são preenchidas pelo primeiro candidato não eleito, segundo a respectiva ordem de precedência na lista a que pertencia o titular do mandato, com respeito pelo disposto no n.º 3 do artigo anterior.

SECÇÃO II

Direcção executiva

Artigo 15.º

Direcção executiva

1 — A direcção executiva é assegurada por um conselho executivo ou por um director, que é o órgão de administração e gestão da escola nas áreas pedagógica, cultural, administrativa e financeira.

2 — A opção por qualquer das formas referidas no número anterior compete à própria escola, nos termos do respectivo regulamento interno.

Artigo 16.º

Composição

1 — O conselho executivo é constituído por um presidente e dois vice-presidentes.

2 — No caso de a escola ter optado por um director, este é apoiado no exercício das suas funções por dois adjuntos.

3 — Nas escolas em que funciona a educação pré-escolar ou o 1.º ciclo conjuntamente com outros ciclos do ensino básico, um dos membros do conselho executivo, o director ou um dos seus adjuntos deve ser educador de infância ou professor do 1.º ciclo.

Artigo 17.º

Competências

1 — Compete à direcção executiva, ouvido o conselho pedagógico, elaborar e submeter à aprovação da assembleia os seguintes documentos:

- a) Projecto educativo da escola;
- b) Regulamento interno da escola;
- c) Propostas de celebração de contratos de autonomia.

2 — No plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, compete à direcção executiva, em especial:

- a) Definir o regime de funcionamento da escola;
- b) Elaborar o projecto de orçamento, de acordo com as linhas orientadoras definidas pela assembleia;

- c) Elaborar o plano anual de actividades e aprovar o respectivo documento final, de acordo com o parecer vinculativo da assembleia;
- d) Elaborar os relatórios periódicos e final de execução do plano anual de actividades;
- e) Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;
- f) Distribuir o serviço docente e não docente;
- g) Designar os directores de turma;
- h) Planear e assegurar a execução das actividades no domínio da acção social escolar;
- i) Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;
- j) Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e colectividades;
- k) Proceder à selecção e recrutamento de pessoal docente e não docente, salvaguardado o regime legal de concursos;
- m) Exercer as demais competências que lhe forem atribuídas na lei e no regulamento interno.

3 — O regimento interno do conselho executivo fixará as funções e competências a atribuir a cada um dos seus membros.

Artigo 18.º

Presidente do conselho executivo e director

1 — Compete ao presidente do conselho executivo ou ao director, nos termos da legislação em vigor:

- a) Representar a escola;
- b) Coordenar as actividades decorrentes das competências próprias da direcção executiva;
- c) Exercer o poder hierárquico, designadamente em matéria disciplinar, em relação ao pessoal docente e não docente;
- d) Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos;
- e) Proceder à avaliação do pessoal docente e não docente.

2 — O presidente do conselho executivo pode delegar as suas competências num dos vice-presidentes.

3 — Nas suas faltas e impedimentos, o director é substituído pelo adjunto por si indicado.

Artigo 19.º

Recrutamento

1 — Os membros do conselho executivo ou o director são eleitos em assembleia eleitoral, a constituir para o efeito, integrada pela totalidade do pessoal docente e não docente em exercício efectivo de funções na escola, por representantes dos alunos no ensino secundário, bem como por representantes dos pais e encarregados de educação.

2 — A forma de designação dos representantes dos alunos e dos pais e encarregados de educação será fixada no regulamento da escola, salvaguardando:

- a) No ensino básico, o direito à participação dos pais e encarregados de educação em número não superior ao número de turmas em funcionamento;

- b) No ensino secundário, o direito à participação de um aluno por turma e de dois pais ou encarregados de educação, por cada ano de escolaridade.

3 — Os candidatos a presidente do conselho executivo ou a director são obrigatoriamente docentes dos quadros de nomeação definitiva, em exercício de funções na escola, com pelo menos cinco anos de serviço e qualificação para o exercício de funções de administração e gestão escolar, nos termos do número seguinte.

4 — Consideram-se qualificados para o exercício de funções de administração e gestão escolar os docentes que preencham uma das seguintes condições:

- a) Sejam detentores de habilitação específica para o efeito, nos termos das alíneas b) e c) do n.º 1 do artigo 56.º do Estatuto da Carreira Docente, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 105/97, de 29 de Abril, e 1/98, de 2 de Janeiro;
- b) Possuam experiência correspondente a um mandato completo no exercício de cargos de administração e gestão escolar.

5 — Os candidatos a vice-presidente devem ser docentes dos quadros, em exercício de funções na escola a cuja direcção executiva se candidatam, com pelo menos três anos de serviço e, preferencialmente, qualificados para o exercício de outras funções educativas, nos termos do artigo 56.º do Estatuto da Carreira Docente, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 105/97, de 29 de Abril, e 1/98, de 2 de Janeiro.

6 — Os adjuntos são nomeados pelo director regional de Educação, sob proposta do director, de entre os docentes nas condições referidas no número anterior.

Artigo 20.º

Eleição

1 — Os candidatos constituem-se em lista e apresentam um programa de acção.

2 — Considera-se eleita a lista que obtenha maioria absoluta dos votos entrados nas urnas, os quais devem representar, pelo menos, 60% do número total de eleitores.

3 — Quando nenhuma lista sair vencedora, nos termos do número anterior, realiza-se um segundo escrutínio, no prazo máximo de cinco dias úteis, entre as duas listas mais votadas, sendo então considerada eleita a lista que reunir maior número de votos entrados nas urnas.

Artigo 21.º

Provisão

O director regional de educação, após confirmação da regularidade do processo eleitoral, procede à homologação dos respectivos resultados, conferindo posse aos membros da direcção executiva nos 30 dias subsequentes à eleição.

Artigo 22.º

Mandato

1 — O mandato dos membros do conselho executivo ou do director tem a duração de três anos.

2 — O mandato dos membros do conselho executivo ou do director pode cessar:

- a) No final do ano escolar, quando assim for deliberado por mais de dois terços dos membros da assembleia em efectividade de funções, em caso de manifesta desadequação da respectiva gestão, fundada em factos provados e informações, devidamente fundamentadas, apresentados por qualquer membro da assembleia;
- b) A todo o momento, por despacho fundamentado do director regional de Educação, na sequência de processo disciplinar que tenha concluído pela aplicação de sanção disciplinar;
- c) A requerimento do interessado dirigido ao director regional de Educação, com a antecedência mínima de 45 dias, fundamentado em motivos devidamente justificados.

3 — A cessação do mandato de um dos vice-presidentes do conselho executivo determina a sua substituição por um docente que reúna as condições do n.º 5 do artigo 19.º do presente diploma, o qual será cooptado pelos restantes membros.

4 — A cessação do mandato do presidente, de dois membros eleitos do conselho executivo ou do director determina a abertura de um novo processo eleitoral para este órgão.

Artigo 23.º

Assessoria da direcção executiva

1 — Para apoio à actividade do conselho executivo ou do director e mediante proposta destes, a assembleia pode autorizar a constituição de assessorias técnico-pedagógicas, para as quais serão designados docentes em exercício de funções na escola.

2 — Os critérios para a constituição e dotação das assessorias referidas no número anterior são definidos por despacho do Ministro da Educação, de acordo com a população escolar e o tipo e regime de funcionamento da escola.

SECÇÃO III

Conselho pedagógico

Artigo 24.º

Conselho pedagógico

O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e orientação educativa da escola, nomeadamente nos domínios pedagógico-didáctico, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.

Artigo 25.º

Composição

1 — A composição do conselho pedagógico é da responsabilidade de cada escola, a definir no respectivo regulamento interno, devendo neste estar salvaguardada a participação de representantes das estruturas de orientação e dos serviços de apoio educativo, das associações de pais e encarregados de educação, dos alunos no ensino secundário, do pessoal não docente e dos projectos de desenvolvimento educativo, num máximo de 20 membros.

2 — Na definição do número de elementos do conselho pedagógico, a escola deve ter em consideração

a necessidade de conferir a maior eficácia a este órgão no desempenho das suas competências, designadamente assegurando a articulação curricular, através de uma representação multidisciplinar.

3 — O presidente do conselho executivo ou o director é membro do conselho pedagógico.

4 — Nas reuniões em que sejam tratados assuntos que envolvam sigilo, designadamente sobre matéria de provas de exame ou de avaliação global, apenas participam os membros docentes.

5 — Os representantes dos alunos, nos termos do n.º 1, são eleitos anualmente pela assembleia de delegados de turma de entre os seus membros.

6 — Quando não exista associação de pais e encarregados de educação, o regulamento interno fixará a forma de designação dos respectivos representantes.

Artigo 26.º

Competências

Ao conselho pedagógico compete:

- a) Eleger o respectivo presidente de entre os seus membros docentes;
- b) Apresentar propostas para a elaboração do projecto educativo e do plano anual de actividades e pronunciar-se sobre os respectivos projectos;
- c) Pronunciar-se sobre a proposta de regulamento interno;
- d) Pronunciar-se sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia;
- e) Elaborar o plano de formação e de actualização do pessoal docente e não docente, em articulação com o respectivo centro de formação de associação de escolas, e acompanhar a respectiva execução;
- f) Definir critérios gerais nos domínios da formação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos;
- g) Propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respectivas estruturas programáticas;
- h) Definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar;
- i) Adoptar os manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares e os conselhos de docentes;
- j) Propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito da escola e em articulação com instituições ou estabelecimentos do ensino superior vocacionados para a formação e a investigação;
- l) Incentivar e apoiar iniciativas de índole formativa e cultural;
- m) Definir os critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários;
- n) Definir os requisitos para a contratação de pessoal docente e não docente, de acordo com o disposto na legislação aplicável;
- o) Intervir, nos termos da lei, no processo de avaliação do desempenho dos docentes;
- p) Proceder ao acompanhamento e avaliação da execução das suas deliberações e recomendações.

Artigo 27.º**Funcionamento**

O conselho pedagógico reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que seja convocado pelo respectivo presidente, por sua iniciativa, a requerimento de um terço dos seus membros em efectividade de funções ou sempre que um pedido de parecer da assembleia ou da direcção executiva o justifique.

SECÇÃO IV**Conselho administrativo****Artigo 28.º****Conselho administrativo**

O conselho administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira da escola, nos termos da legislação em vigor.

Artigo 29.º**Composição**

1 — O conselho administrativo é composto pelo presidente do conselho executivo ou pelo director, pelo chefe dos serviços de administração escolar e por um dos vice-presidentes do conselho executivo ou um dos adjuntos do director, para o efeito designado por este.

2 — O conselho administrativo é presidido pelo presidente do conselho executivo ou pelo director.

Artigo 30.º**Competências**

Ao conselho administrativo compete:

- a) Aprovar o projecto de orçamento anual da escola, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pela assembleia;
- b) Elaborar o relatório de contas de gerência;
- c) Autorizar a realização de despesas e o respectivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira da escola;
- d) Zelar pela actualização do cadastro patrimonial da escola;
- e) Exercer as demais competências que lhe estão legalmente cometidas.

Artigo 31.º**Funcionamento**

O conselho administrativo reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que o presidente o convoque, por sua iniciativa ou a requerimento de qualquer dos restantes membros.

CAPÍTULO III**Coordenação de estabelecimento****Artigo 32.º****Coordenador**

1 — A coordenação de cada estabelecimento de educação ou de ensino integrado num agrupamento de escolas é assegurada por um coordenador.

2 — Nos estabelecimentos em que funcione a sede do agrupamento, bem como nos que tenham menos de três docentes em exercício efectivo de funções, não há lugar à criação do cargo referido no número anterior.

3 — O coordenador deve ser um docente dos quadros, em exercício de funções no estabelecimento, sendo eleito, por três anos, pela totalidade dos docentes em exercício efectivo de funções no mesmo estabelecimento.

Artigo 33.º**Competências**

Compete, de um modo geral, ao coordenador:

- a) Coordenar as actividades educativas do estabelecimento, em articulação com a direcção executiva;
- b) Cumprir e fazer cumprir as decisões da direcção executiva e exercer as competências que por esta lhe forem delegadas;
- c) Veicular as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos;
- d) Promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia nas actividades educativas.

CAPÍTULO IV**Estruturas de orientação educativa e serviços especializados de apoio educativo****SECÇÃO I****Estruturas de orientação educativa****Artigo 34.º****Estruturas de orientação educativa**

1 — Com vista ao desenvolvimento do projecto educativo da escola, são fixadas no regulamento interno as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com a direcção executiva, no sentido de assegurar o acompanhamento eficaz do percurso escolar dos alunos na perspectiva da promoção da qualidade educativa.

2 — A constituição de estruturas de orientação educativa visa, nomeadamente:

- a) O reforço da articulação curricular na aplicação dos planos de estudo definidos a nível nacional, bem como o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa da escola;
- b) A organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades de turma ou grupo de alunos;
- c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso.

Artigo 35.º**Articulação curricular**

1 — Na educação pré-escolar e no 1.º ciclo do ensino básico, a articulação curricular é assegurada por conselhos de docentes, que, em cada escola, integram os educadores de infância e os professores do 1.º ciclo.

2 — Nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, a articulação curricular é assegurada por

departamentos curriculares, nos quais se encontram representados os agrupamentos de disciplinas e áreas disciplinares, de acordo com os cursos leccionados, o número de docentes por disciplina e as dinâmicas a desenvolver pela escola.

3 — Os departamentos curriculares são coordenados por professores profissionalizados, eleitos de entre os docentes que os integram.

Artigo 36.º

Organização das actividades de turma

1 — Em cada escola, a organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades a desenvolver com as crianças ou com os alunos pressupõem a elaboração de um plano de trabalho, o qual deve integrar estratégias de diferenciação pedagógica e de adequação curricular para o contexto da sala de actividades ou da turma, destinadas a promover a melhoria das condições de aprendizagem e a articulação escola-família, sendo da responsabilidade:

- a) Dos educadores de infância, na educação pré-escolar;
- b) Dos professores titulares das turmas, no 1.º ciclo do ensino básico;
- c) Do conselho de turma, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, constituído pelos professores da turma, por um delegado dos alunos e por um representante dos pais e encarregados de educação.

2 — Para coordenar o desenvolvimento do plano de trabalho referido na alínea c) do número anterior, a direcção executiva designa um director de turma de entre os professores da mesma, sempre que possível, profissionalizado.

3 — Nas reuniões do conselho de turma previstas na alínea c) do n.º 1, quando destinadas à avaliação sumativa dos alunos, apenas participam os membros docentes.

4 — No âmbito do desenvolvimento contratual da sua autonomia, a escola pode, ainda, designar professores tutores que acompanharão, de modo especial, o processo educativo de um grupo de alunos.

Artigo 37.º

Coordenação de ano, de ciclo ou de curso

1 — A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso tem por finalidade a articulação das actividades das turmas, sendo assegurada por estruturas próprias, nos seguintes termos:

- a) Pelo conselho de docentes, no 1.º ciclo do ensino básico;
- b) Por conselhos de directores de turma, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário.

2 — No sentido de assegurar a coordenação pedagógica dos vários cursos do ensino secundário, a escola pode, ainda, encontrar formas alternativas ao disposto no número anterior, a consagrar no regulamento interno.

SECÇÃO II

Serviços especializados de apoio educativo

Artigo 38.º

Serviços especializados de apoio educativo

1 — Os serviços especializados de apoio educativo destinam-se a promover a existência de condições que assegurem a plena integração escolar dos alunos, devendo conjugar a sua actividade com as estruturas de orientação educativa.

2 — Constituem serviços especializados de apoio educativo:

- a) Os Serviços de Psicologia e Orientação;
- b) O Núcleo de Apoio Educativo;
- c) Outros serviços organizados pela escola, nomeadamente no âmbito da acção social escolar, da organização de salas de estudo e de actividades de complemento curricular.

Artigo 39.º

Funcionamento

1 — Sem prejuízo das atribuições genéricas que lhe estão legalmente cometidas, o modo de organização e funcionamento dos serviços especializados de apoio educativo consta do regulamento interno da escola, no qual se estabelecerá a sua articulação com outros serviços locais que prossigam idênticas finalidades.

2 — Para a organização, acompanhamento e avaliação das suas actividades, a escola pode fazer intervir outros parceiros ou especialistas em domínios que considere relevantes para o processo de desenvolvimento e de formação dos alunos, designadamente no âmbito da saúde e da segurança social.

CAPÍTULO V

Participação dos pais e alunos

Artigo 40.º

Princípio geral

Aos pais e alunos é reconhecido o direito de participação na vida da escola.

Artigo 41.º

Representação

1 — O direito de participação dos pais na vida da escola processa-se de acordo com o disposto na Lei de Bases do Sistema Educativo e no Decreto-Lei n.º 372/90, de 27 de Novembro, e concretiza-se através da organização e da colaboração em iniciativas visando a promoção da melhoria da qualidade e da humanização das escolas, em acções motivadoras de aprendizagens e da assiduidade dos alunos e em projectos de desenvolvimento sócio-educativo da escola.

2 — O direito à participação dos alunos na vida da escola processa-se de acordo com o disposto na Lei de Bases do Sistema Educativo e concretiza-se, para além do disposto no presente diploma e demais legislação aplicável, designadamente através dos delegados

de turma, da assembleia de delegados de turma e das assembleias de alunos, em termos a definir no regulamento interno.

CAPÍTULO VI

Disposições comuns

Artigo 42.º

Responsabilidade

No exercício das respectivas funções, os membros dos órgãos previstos no artigo 7.º deste diploma respondem, perante a administração educativa, nos termos gerais de direito.

Artigo 43.º

Processo eleitoral

1 — Sem prejuízo do disposto no presente diploma, as disposições referentes aos processos eleitorais para os órgãos de administração e gestão, para a coordenação de estabelecimento e, quando for caso disso, para as estruturas de orientação educativa constam do regulamento interno.

2 — As assembleias eleitorais são convocadas pelo presidente, em exercício de funções, do órgão a que respeitam ou por quem legalmente o substitua.

3 — Os processos eleitorais realizam-se por sufrágio secreto e presencial.

4 — Os resultados dos processos eleitorais para a assembleia, para o conselho executivo ou director e para o coordenador de estabelecimento são homologados pelo respectivo director regional de educação.

Artigo 44.º

Mandatos de substituição

Os titulares dos órgãos previstos no presente diploma, eleitos ou designados em substituição de anteriores titulares, terminam os seus mandatos na data prevista para a conclusão do mandato dos membros substituídos.

Artigo 45.º

Inelegibilidade

1 — O pessoal docente e não docente a quem tenha sido aplicada pena disciplinar superior a repreensão não pode ser eleito ou designado para os órgãos e estruturas previstos no presente diploma, nos dois, três ou cinco anos posteriores ao cumprimento da sanção, consoante lhe tenha sido aplicada, respectivamente, pena de multa, suspensão ou de inactividade.

2 — O disposto no número anterior não é aplicável ao pessoal docente e não docente reabilitado nos termos do Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local.

3 — Os alunos a quem tenha sido aplicada sanção disciplinar igual ou superior à da exclusiva competência do presidente do conselho executivo ou do director não podem ser eleitos ou designados para os órgãos e estruturas previstos no presente diploma, nos dois anos seguintes ao termo do cumprimento da sanção.

Artigo 46.º

Regimento

1 — Os órgãos colegiais de administração e gestão e as estruturas de orientação educativa previstos no presente diploma elaboram os seus próprios regimentos, definindo as respectivas regras de organização e de funcionamento, nos termos fixados no presente diploma e em conformidade com o regulamento interno da escola.

2 — O regimento é elaborado ou revisto nos primeiros 30 dias do mandato do órgão ou estrutura a que respeita.

CAPÍTULO VII

Contratos de autonomia

Artigo 47.º

Desenvolvimento da autonomia

1 — A autonomia da escola desenvolve-se e aprofunda-se com base na iniciativa desta e segundo um processo faseado em que lhe serão conferidos níveis de competência e de responsabilidade acrescidos, de acordo com a capacidade demonstrada para assegurar o respectivo exercício.

2 — Os níveis de competência e de responsabilidade a atribuir em cada fase do processo de desenvolvimento da autonomia são objecto de negociação prévia entre a escola, o Ministério da Educação e a administração municipal, podendo conduzir à celebração de um contrato de autonomia, nos termos dos artigos seguintes.

Artigo 48.º

Contratos de autonomia

1 — Por contrato de autonomia entende-se o acordo celebrado entre a escola, o Ministério da Educação, a administração municipal e, eventualmente, outros parceiros interessados, através do qual se definem objectivos e se fixam as condições que viabilizam o desenvolvimento do projecto educativo apresentado pelos órgãos de administração e gestão de uma escola ou de um agrupamento de escolas.

2 — Do contrato devem constar as atribuições e competências a transferir e os meios que serão especificamente afectados à realização dos seus fins.

3 — Constituem princípios orientadores da celebração e desenvolvimento dos contratos de autonomia:

- a) Subordinação da autonomia aos objectivos do serviço público de educação e à qualidade da aprendizagem das crianças, dos jovens e dos adultos;
- b) Compromisso do Estado e dos órgãos de administração e gestão na execução do projecto educativo e respectivos planos de actividades;
- c) Consagração de mecanismos de participação do pessoal docente e não docente, dos alunos no ensino secundário, dos pais e de representantes da comunidade;
- d) Reforço da responsabilização dos órgãos de administração e gestão, designadamente através do desenvolvimento de instrumentos de avaliação.

ção do desempenho da escola que permitam acompanhar a melhoria do serviço público de educação;

- e) Adequação dos recursos atribuídos às condições específicas da escola ou do agrupamento de escolas e ao projecto que pretende desenvolver;
- f) Garantia de que o alargamento da autonomia respeita a coerência do sistema educativo e a equidade do serviço prestado.

4 — Constitui requisito para a apresentação de propostas de contratos de autonomia:

- a) Na 1.ª fase, o funcionamento de órgãos de administração e gestão, de acordo com o regime definido no presente diploma;
- b) Na 2.ª fase, uma avaliação favorável realizada pela administração educativa central e municipal, no final do contrato de autonomia da primeira fase, bem como o funcionamento de serviços adequados às finalidades visadas.

5 — A avaliação referida na alínea b) do número anterior toma em consideração:

- a) O modo como estão a ser prosseguidos os objectivos constantes do projecto educativo;
- b) O grau de cumprimento do plano de actividades e dos objectivos correspondentes à 1.ª fase de autonomia.

Artigo 49.º

Fases do processo de desenvolvimento da autonomia

1 — O desenvolvimento da autonomia processa-se em duas fases, que se caracterizam pela atribuição de competências nos seguintes domínios:

- a) Gestão flexível do currículo, com possibilidade de inclusão de componentes regionais e locais, respeitando os núcleos essenciais definidos a nível nacional;
- b) Gestão de um crédito global de horas que inclua a componente lectiva, o exercício de cargos de administração, gestão e orientação educativa e ainda o desenvolvimento de projectos de acção e inovação;
- c) Adopção de normas próprias sobre horários, tempos lectivos, constituição de turmas e ocupação de espaços;
- d) Estabilização do pessoal docente, designadamente pela atribuição de uma quota anual de docentes não pertencentes aos quadros, de acordo com as necessidades da escola e respeitando o regime legal dos concursos;
- e) Intervenção no processo de selecção do pessoal não docente, nos termos da lei geral;
- f) Gestão e execução do orçamento, através de uma afectação global de meios;
- g) Possibilidade de autofinanciamento e gestão de receitas que lhe estão consignadas;
- h) Aquisição de bens e serviços e execução de obras, dentro de limites a definir;
- i) Associação com outras escolas e estabelecimento de parcerias com organizações e serviços locais.

2 — A 2.ª fase da autonomia constitui um aprofundamento das competências e um alargamento dos meios disponíveis na 1.ª fase, tendo em vista objectivos de qualidade, democraticidade, equidade e eficácia.

Artigo 50.º

Proposta de contrato

A direcção executiva das escolas e agrupamentos de escolas que pretendam candidatar-se ao desenvolvimento da sua autonomia apresenta na respectiva direcção regional de educação uma proposta de contrato, aprovada pela assembleia e acompanhada dos seguintes elementos:

- a) Projectos e actividades educativas e formativas a realizar;
- b) Alterações a introduzir na actividade da escola nos domínios referidos no artigo anterior;
- c) Atribuições e competências a transferir e órgãos a que incumbem;
- d) Parcerias a estabelecer e responsabilidades dos diversos parceiros envolvidos;
- e) Recursos a afectar.

Artigo 51.º

Análise das candidaturas

Em cada direcção regional de educação serão constituídas comissões para proceder à análise global do mérito das propostas e da existência de condições para a sua concretização, com base nos seguintes critérios:

- a) Adequação da proposta ao projecto educativo da escola;
- b) Capacidade de mobilização de agentes e recursos locais;
- c) Contribuição para a qualidade educativa das crianças, jovens e adultos da comunidade abrangida e para o desenvolvimento social e integração comunitária;
- d) Comprometimento dos órgãos e dos parceiros envolvidos na execução dos planos de actividades;
- e) Adequação dos recursos a afectar à consecução dos objectivos da proposta e às condições específicas da escola e do meio;
- f) Mecanismos e instrumentos que possibilitam a sua realização.

Artigo 52.º

Celebração do contrato

1 — Com base na análise efectuada sobre a viabilidade da proposta, e caso a mesma seja favorável, é elaborado o instrumento do acordo, do qual constarão as obrigações a que as partes reciprocamente ficam vinculadas e onde se deverá proceder a uma delimitação e articulação das competências da escola, dos restantes níveis da administração e dos demais parceiros.

2 — O contrato de autonomia é subscrito pelo director regional de educação, pelo presidente do conselho executivo ou pelo director e pelos restantes parceiros envolvidos.

3 — A não homologação da proposta de celebração de um contrato de autonomia é feita mediante despacho fundamentado do director regional de educação.

4 — A matriz dos contratos de autonomia é aprovada por portaria do Ministro da Educação.

Artigo 53.º

Coordenação, acompanhamento e avaliação

1 — O desenvolvimento do processo de contratação da autonomia é coordenado, acompanhado e avaliado, a nível nacional e regional, pelas competentes estruturas do Ministério da Educação.

2 — As escolas que não reúnam os requisitos para acesso à 1.ª fase de desenvolvimento da autonomia serão objecto de um processo de intervenção específica por parte da administração educativa, visando ultrapassar as dificuldades e os constrangimentos detectados.

CAPÍTULO VIII

Disposições finais

Artigo 54.º

Formação

1 — A realização de acções de formação que visem a qualificação de docentes para o exercício das funções previstas no presente diploma assume carácter prioritário, em termos a definir por despacho do Ministro da Educação.

2 — Nas acções de formação previstas no número anterior devem estar envolvidos, designadamente, os centros de formação de associações de escolas e estabelecimentos de ensino superior.

Artigo 55.º

Regime de exercício de funções

O regime de exercício de funções nos órgãos e nas estruturas previstos no presente diploma é estabelecido

por decreto regulamentar, sem prejuízo do disposto no Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário.

Artigo 56.º

Avaliação

Por despacho do Ministro da Educação será constituída uma comissão à qual competirá proceder à avaliação periódica dos resultados da aplicação do regime de autonomia, administração e gestão estabelecido no presente diploma.

Artigo 57.º

Comissão provisória

1 — Nos casos em que não seja possível realizar as operações conducentes à eleição da direcção executiva da escola, a mesma é assegurada por uma comissão provisória constituída por três docentes, de preferência profissionalizados, nomeada pelo director regional de educação respectivo, pelo período de um ano.

2 — Compete ao órgão de gestão referido no número anterior desenvolver as acções necessárias à entrada em pleno funcionamento do regime previsto no presente diploma, no início do ano escolar subsequente ao da cessação do respectivo mandato.

Artigo 58.º

Regime subsidiário

Em matéria de processo, aplica-se, subsidiariamente, o disposto no Código do Procedimento Administrativo, naquilo que não se encontre especialmente regulado no presente diploma.

Artigo 59.º

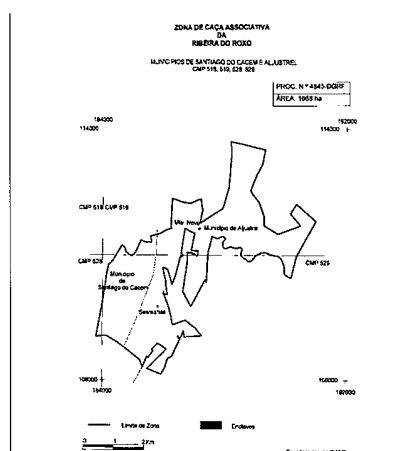
Comissão

Será constituída uma comissão composta por membros nomeados pelos Ministros das Finanças e da Educação para estudar as implicações financeiras dos princípios previstos no presente diploma.

município de Santiago do Cacém, com a área de 408 ha, perfazendo a área total de 1668 ha, conforme planta anexa à presente portaria e que dela faz parte integrante.

2.º A zona de caça concessionada pela presente portaria produz efeitos relativamente a terceiros com a instalação da respectiva sinalização.

Pelo Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, *Ascenso Luís Seixas Simões*, Secretário de Estado do Desenvolvimento Rural e das Florestas, em 14 de Abril de 2008.



Portaria n.º 309/2008

de 22 de Abril

Com fundamento no disposto na alínea *a*) do artigo 40.º do Decreto-Lei n.º 202/2004, de 18 de Agosto, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 201/2005, de 24 de Novembro;

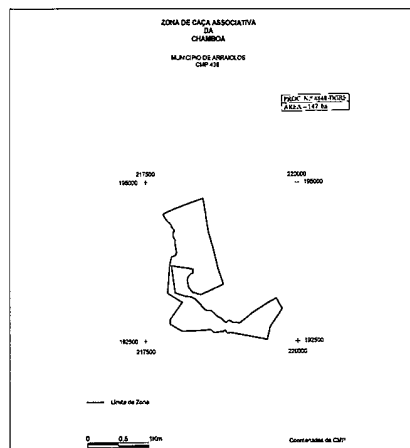
Ouvido o Conselho Cinegético Municipal de Arraiolos:

Manda o Governo, pelo Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, o seguinte:

1.º Pela presente portaria é concessionada, pelo período de seis anos renovável automaticamente por um único e igual período, à Associação de Caça e Pesca da Raimunda e anexas, com o número de identificação fiscal 508017319 e sede no Monte da Raimunda, Igreja, 7040-306 Arraiolos, a zona de caça associativa da Chamboa (processo n.º 4848-DGRF), englobando vários prédios rústicos, sítios na freguesia de Igreja, município de Arraiolos, com a área de 147 ha, conforme planta anexa à presente portaria e que dela faz parte integrante.

2.º A zona de caça concessionada pela presente portaria produz efeitos relativamente a terceiros com a instalação da respectiva sinalização.

Pelo Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, *Ascenso Luís Seixas Simões*, Secretário de Estado do Desenvolvimento Rural e das Florestas, em 14 de Abril de 2008.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Decreto-Lei n.º 75/2008

de 22 de Abril

As escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País. É para responder a essa missão em condições de qualidade e equidade, da forma mais eficaz e eficiente possível, que deve organizar-se a governação das escolas.

O programa do XVII Governo Constitucional identificou a necessidade de revisão do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas no sentido do reforço da participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes.

Entendeu o Governo, no exercício das suas funções, que, antes mesmo de proceder a essa revisão, era possível, dentro do quadro legal existente, reforçar a autonomia e a capacidade de intervenção dos órgãos de direcção das escolas para reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa e da prestação do serviço público de educação. Nesse sentido, o Ministério da Educação estabeleceu a prática de reunir regularmente com os conselhos executivos, delegou neles competências da administração educativa, atribuiu-lhes funções na contratação e na avaliação de desempenho do pessoal docente. Do mesmo modo, promoveu a celebração de contratos de autonomia, na sequência de um procedimento de avaliação externa das escolas, e instituiu um órgão de carácter consultivo para assegurar a sua representação junto do Ministério da Educação, o Conselho das Escolas.

O Governo promoveu ainda a alteração do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário, no sentido de dotar cada es-

tabelecimento de ensino público de um corpo de docentes reconhecido, com mais experiência, mais autoridade e mais formação, que assegure em permanência funções de maior responsabilidade. A estruturação da carreira, com a criação da categoria de professor titular, à qual são reservadas as actividades de coordenação e supervisão, constituiu um importante contributo para a capacidade de organização das escolas em função da missão de serviço público que lhes está confiada.

O prosseguimento deste caminho exige, agora, a passagem a outro patamar, que implica a introdução de alterações ao regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar, de acordo com as necessidades identificadas e os objectivos definidos no programa do Governo.

Em primeiro lugar, trata-se de reforçar a participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino. É indispensável promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais. Para tanto, torna-se necessário assegurar não apenas os direitos de participação dos agentes do processo educativo, designadamente do pessoal docente, mas também a efectiva capacidade de intervenção de todos os que mantêm um interesse legítimo na actividade e na vida de cada escola. Uma tal intervenção constitui também um primeiro nível, mais directo e imediato, de prestação de contas da escola relativamente àqueles que serve.

Este objectivo é concretizado, no presente decreto-lei, através da instituição de um órgão de direcção estratégica em que têm representação o pessoal docente e não docente, os pais e encarregados de educação (e também os alunos, no caso dos adultos e do ensino secundário), as autarquias e a comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e actividades económicas, sociais, culturais e científicas.

A este órgão colegial de direcção — designado conselho geral — cabe a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola (regulamento interno), as decisões estratégicas e de planeamento (projecto educativo, plano de actividades) e o acompanhamento da sua concretização (relatório anual de actividades).

Além disso, confia-se a este órgão a capacidade de eleger e destituir o director, que por conseguinte lhe tem de prestar contas.

Para garantir condições de participação a todos os interessados, nenhum dos corpos ou grupos representados tem, por si mesmo, a maioria dos lugares. Nos termos do presente decreto-lei, uma vez observadas algumas regras elementares (todos os interessados devem estar representados e os corpos representativos dos profissionais que exercem a sua actividade na escola não podem, em conjunto, deter a maioria dos lugares no conselho), os estabelecimentos de ensino determinam a composição deste órgão.

Em segundo lugar, com este decreto-lei, procura-se reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar. Sob o regime até agora em vigor, emergiram boas lideranças e até lideranças fortes e existem até alguns casos assinaláveis de dinamismo e continuidade. Contudo, esse enquadramento legal em nada favorecia a emergência e muito menos a disseminação desses casos. Impunha-se, por isso, criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as

medidas de política educativa. A esse primeiro responsável poderão assim ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público de educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição.

Este objectivo concretiza-se no presente decreto-lei pela criação do cargo de director, coadjuvado por um subdirector e um pequeno número de adjuntos, mas constituindo um órgão unipessoal e não um órgão colegial.

Ao director é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica, assumindo, para o efeito, a presidência do conselho pedagógico. Exercendo também competências no domínio da gestão pedagógica, sem as quais estaria sempre diminuído nas suas funções, entende-se que o director deve ser recrutado de entre docentes do ensino público ou particular e cooperativo qualificados para o exercício das funções, seja pela formação ou pela experiência na administração e gestão escolar.

No sentido de reforçar a liderança da escola e de conferir maior eficácia, mas também mais responsabilidade ao director, é-lhe conferido o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.

Finalmente, o presente decreto-lei corresponde a um terceiro objectivo: o reforço da autonomia das escolas. A necessidade de reforçar a autonomia das escolas tem sido reclamada por todos os sectores de opinião. A esta retórica, porém, não têm correspondido propostas substantivas, nomeadamente no que se refere à identificação das competências da administração educativa que devem ser transferidas para as escolas.

Convém considerar que a autonomia constitui não um princípio abstracto ou um valor absoluto, mas um valor instrumental, o que significa que do reforço da autonomia das escolas tem de resultar uma melhoria do serviço público de educação. É necessário, por conseguinte, criar as condições para que isso se possa verificar, conferindo maior capacidade de intervenção ao órgão de gestão e administração, o director, e instituindo um regime de avaliação e de prestação de contas. A maior autonomia tem de corresponder maior responsabilidade.

A prestação de contas organiza-se, por um lado, de forma mais imediata, pela participação determinante dos interessados e da comunidade no órgão de direcção estratégica e na escolha do director e, por outro lado, pelo desenvolvimento de um sistema de auto-avaliação e avaliação externa. Só com estas duas condições preenchidas é possível avançar de forma sustentada para o reforço da autonomia das escolas.

Essa autonomia exprime-se, em primeiro lugar, na faculdade de auto-organização da escola. Neste domínio, o presente decreto-lei estabelece um enquadramento legal mínimo, determinando apenas a criação de algumas estruturas de coordenação de 1.º nível (departamentos curriculares) com assento no conselho pedagógico e de acompanhamento dos alunos (conselhos e directores de turma). No mais, é dada às escolas a faculdade de se organizarem, de criar estruturas e de as fazer representar no conselho pedagógico, para o qual se estabelece, por razões de operacionalidade, um número limitado de membros.

Quanto à possibilidade de transferência de competências, o regime jurídico aprovado pelo presente decreto-lei mantém o princípio da contratualização da autonomia, estabelecendo os princípios fundamentais, mas flexibilizando e deixando para regulamentação posterior os procedimentos administrativos. A associação entre a transferência de com-

petências e a avaliação externa da capacidade da escola para o seu exercício constitui um princípio fundamental. É a garantia da própria sustentabilidade da autonomia e do princípio da responsabilidade e da prestação de contas pelos recursos utilizados no serviço público, bem como de que este é efectivamente satisfeito em condições de equidade e qualidade.

Foram ouvidos o Conselho Nacional de Educação, o Conselho de Escolas, a Associação Nacional dos Municípios Portugueses, a Confederação Nacional das Associações de Pais, bem como as organizações sindicais representativas do pessoal docente.

Assim:

No desenvolvimento do regime jurídico estabelecido pelo artigo 48.º e pela alínea *d*) do n.º 1 do artigo 62.º da Lei de Bases do Sistema Educativo, aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, e alterada pelas Leis n.ºs 115/97, de 19 de Setembro, e 49/2005, de 30 de Agosto, e nos termos da alínea *c*) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I

Disposições gerais

SECÇÃO I

Objecto, âmbito e princípios

Artigo 1.º

Objecto

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.

Artigo 2.º

Âmbito de aplicação

1 — O presente regime jurídico aplica-se aos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, regular e especializado.

2 — Para os efeitos do presente decreto-lei, consideram-se estabelecimentos públicos os agrupamentos de escolas e as escolas não agrupadas.

Artigo 3.º

Princípios gerais

1 — A autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas orientam-se pelos princípios da igualdade, da participação e da transparência.

2 — A autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas subordina-se particularmente aos princípios e objectivos consagrados na Constituição e na Lei de Bases do Sistema Educativo, designadamente:

- a) Integrar as escolas nas comunidades que servem e estabelecer a interligação do ensino e das actividades económicas, sociais, culturais e científicas;
- b) Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos;
- c) Assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos professores,

dos alunos, das famílias, das autarquias e de entidades representativas das actividades e instituições económicas, sociais, culturais e científicas, tendo em conta as características específicas dos vários níveis e tipologias de educação e de ensino;

d) Assegurar o pleno respeito pelas regras da democraticidade e representatividade dos órgãos de administração e gestão da escola, garantida pela eleição democrática de representantes da comunidade educativa.

3 — A autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas funcionam sob o princípio da responsabilidade e da prestação de contas do Estado assim como de todos os demais agentes ou intervenientes.

Artigo 4.º

Princípios orientadores e objectivos

1 — No quadro dos princípios e objectivos referidos no artigo anterior, a autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas organizam-se no sentido de:

- a) Promover o sucesso e prevenir o abandono escolar dos alunos e desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular;
- b) Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos;
- c) Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional;
- d) Cumprir e fazer cumprir os direitos e os deveres constantes das leis, normas ou regulamentos e manter a disciplina;
- e) Observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento da sua missão;
- f) Assegurar a estabilidade e a transparência da gestão e administração escolar, designadamente através dos adequados meios de comunicação e informação;
- g) Proporcionar condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa.

2 — No respeito pelos princípios e objectivos enunciados e das regras estabelecidas no presente decreto-lei, admite-se a diversidade de soluções organizativas a adoptar pelos agrupamentos de escolas e pelas escolas não agrupadas no exercício da sua autonomia organizacional, em particular no que concerne à organização pedagógica.

Artigo 5.º

Princípios gerais de ética

No exercício das suas funções, os titulares dos cargos previstos no presente decreto-lei estão exclusivamente ao serviço do interesse público, devendo observar no exercício das suas funções os valores fundamentais e princípios da actividade administrativa consagrados na Constituição e na lei, designadamente os da legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa fé.

SECÇÃO II

Organização

Artigo 6.º

Agrupamento de escolas

1 — O agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de um ou mais níveis e ciclos de ensino, com vista à realização das finalidades seguintes:

- a) Proporcionar um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica e favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino;
- b) Superar situações de isolamento de escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar e prevenir a exclusão social e escolar;
- c) Reforçar a capacidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram e realizar a gestão racional dos recursos;
- d) Garantir o funcionamento de um regime de autonomia, administração e gestão, nos termos do presente decreto-lei.

2 — A constituição de agrupamentos de escolas obedece, designadamente, aos seguintes critérios:

- a) Construção de percursos escolares integrados;
- b) Articulação curricular entre níveis e ciclos educativos;
- c) Proximidade geográfica;
- d) Necessidades de ordenamento da rede dos ensinos básico e secundário e da educação pré-escolar.

3 — Cada uma das escolas ou estabelecimentos de educação pré-escolar que integra o agrupamento mantém a sua identidade e denominação próprias, recebendo o agrupamento uma designação que o identifique, nos termos da legislação em vigor.

4 — O agrupamento integra escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar de um mesmo concelho, salvo em casos devidamente justificados e mediante parecer favorável das câmaras municipais envolvidas.

5 — No processo de constituição de um agrupamento de escolas deve garantir-se que nenhuma escola ou estabelecimento de educação pré-escolar fique em condições de isolamento que dificultem uma prática pedagógica de qualidade.

6 — Observados os princípios consagrados nos números anteriores, os requisitos necessários para a constituição de agrupamentos de escolas são os definidos em diploma próprio.

Artigo 7.º

Agregação de agrupamentos

Para fins específicos, designadamente para efeitos da organização da gestão do currículo e de programas, da avaliação da aprendizagem, da orientação e acompanhamento dos alunos, da avaliação, formação e desenvolvimento profissional do pessoal docente, pode a administração educativa, por sua iniciativa ou sob proposta dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, constituir unidades administrativas de maior dimensão por agregação de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.

CAPÍTULO II

Regime de autonomia

Artigo 8.º

Autonomia

1 — A autonomia é a faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da acção social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos.

2 — A extensão da autonomia depende da dimensão e da capacidade do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e o seu exercício supõe a prestação de contas, designadamente através dos procedimentos de auto-avaliação e de avaliação externa.

3 — A transferência de competências da administração educativa para as escolas observa os princípios do gradualismo e da sustentabilidade.

Artigo 9.º

Instrumentos de autonomia

1 — O projecto educativo, o regulamento interno, os planos anual e plurianual de actividades e o orçamento constituem instrumentos do exercício da autonomia de todos os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, sendo entendidos para os efeitos do presente decreto-lei como:

- a) «Projecto educativo» o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa;
- b) «Regulamento interno» o documento que define o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar;
- c) «Planos anual e plurianual de actividades» os documentos de planeamento, que definem, em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução;
- d) «Orçamento» o documento em que se prevêem, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

2 — São ainda instrumentos de autonomia dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas, para efeitos da respectiva prestação de contas, o relatório anual de actividades, a conta de gerência e o relatório de auto-avaliação, sendo entendidos para os efeitos do presente decreto-lei como:

- a) «Relatório anual de actividades» o documento que relaciona as actividades efectivamente realizadas pelo

agrupamento de escolas ou escola não agrupada e identifica os recursos utilizados nessa realização;

b) «Conta de gerência» o documento que relaciona as receitas obtidas e despesas realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada;

c) «Relatório de auto-avaliação» o documento que procede à identificação do grau de concretização dos objectivos fixados no projecto educativo, à avaliação das actividades realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e da sua organização e gestão, designadamente no que diz respeito aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo.

3 — O contrato de autonomia constitui o instrumento de desenvolvimento e aprofundamento da autonomia dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.

4 — O contrato de autonomia é celebrado na sequência de procedimentos de auto-avaliação e avaliação externa, observados os termos do capítulo VII do presente decreto-lei.

CAPÍTULO III

Regime de administração e gestão

Artigo 10.º

Administração e gestão

1 — A administração e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas é assegurada por órgãos próprios, aos quais cabe cumprir e fazer cumprir os princípios e objectivos referidos nos artigos 3.º e 4.º do presente decreto-lei.

2 — São órgãos de direcção, administração e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas os seguintes:

- a) O conselho geral;
- b) O director;
- c) O conselho pedagógico;
- d) O conselho administrativo.

SECÇÃO I

Órgãos

SUBSECÇÃO I

Conselho geral

Artigo 11.º

Conselho geral

1 — O conselho geral é o órgão de direcção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, nos termos e para os efeitos do n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo.

2 — Sem prejuízo do disposto no número anterior, a articulação com o município faz-se ainda através das câmaras municipais no respeito pelas competências dos conselhos municipais de educação, estabelecidos pelo Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de Janeiro.

Artigo 12.º

Composição

1 — O número de elementos que compõem o conselho geral é estabelecido por cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos do respectivo regulamento interno, devendo ser um número ímpar não superior a 21.

2 — Na composição do conselho geral tem de estar salvaguardada a participação de representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, do município e da comunidade local.

3 — O número de representantes do pessoal docente e não docente, no seu conjunto, não pode ser superior a 50 % da totalidade dos membros do conselho geral.

4 — A participação dos alunos circunscreve-se ao ensino secundário, sem prejuízo da possibilidade de participação dos estudantes que frequentem o ensino básico recorrente.

5 — Nos agrupamentos de escolas ou escolas não agrupadas onde não haja lugar à representação dos alunos, nos termos do número anterior, o regulamento interno pode prever a participação de representantes dos alunos, sem direito a voto, nomeadamente através das respectivas associações de estudantes.

6 — Além de representantes dos municípios, o conselho geral integra representantes da comunidade local, designadamente de instituições, organizações e actividades de carácter económico, social, cultural e científico.

7 — O director participa nas reuniões do conselho geral, sem direito a voto.

Artigo 13.º

Competências

1 — Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, ao conselho geral compete:

- a) Eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros, à excepção dos representantes dos alunos;
- b) Eleger o director, nos termos dos artigos 21.º a 23.º do presente decreto-lei;
- c) Aprovar o projecto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução;
- d) Aprovar o regulamento interno do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
- e) Aprovar os planos anual e plurianual de actividades;
- f) Apreciar os relatórios periódicos e aprovar o relatório final de execução do plano anual de actividades;
- g) Aprovar as propostas de contratos de autonomia;
- h) Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento;
- i) Definir as linhas orientadoras do planeamento e execução, pelo director, das actividades no domínio da acção social escolar;
- j) Aprovar o relatório de contas de gerência;
- l) Apreciar os resultados do processo de auto-avaliação;
- m) Pronunciar-se sobre os critérios de organização dos horários;
- n) Acompanhar a acção dos demais órgãos de administração e gestão;
- o) Promover o relacionamento com a comunidade educativa;

p) Definir os critérios para a participação da escola em actividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas.

2 — O presidente é eleito por maioria absoluta dos votos dos membros do conselho geral em efectividade de funções.

3 — No desempenho das suas competências, o conselho geral tem a faculdade de requerer aos restantes órgãos as informações necessárias para realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação do funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e de lhes dirigir recomendações, com vista ao desenvolvimento do projecto educativo e ao cumprimento do plano anual de actividades.

4 — O conselho geral pode constituir no seu seio uma comissão permanente, na qual pode delegar as competências de acompanhamento da actividade do agrupamento de escolas ou escola não agrupada entre as suas reuniões ordinárias.

5 — A comissão permanente constitui-se como uma fracção do conselho geral, respeitada a proporcionalidade dos corpos que nele têm representação.

Artigo 14.º

Designação de representantes

1 — Os representantes dos alunos, do pessoal docente e do pessoal não docente no conselho geral são eleitos separadamente pelos respectivos corpos.

2 — Os representantes dos pais e encarregados de educação são eleitos em assembleia geral de pais e encarregados de educação do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, sob proposta das respectivas organizações representativas, e, na falta das mesmas, nos termos a definir no regulamento interno.

3 — Os representantes do município são designados pela câmara municipal, podendo esta delegar tal competência nas juntas de freguesia.

4 — Os representantes da comunidade local, quando se trate de individualidades ou representantes de actividades de carácter económico, social, cultural e científico, são cooptados pelos demais membros nos termos do regulamento interno.

5 — Os representantes da comunidade local, quando se trate de representantes de instituições ou organizações são indicados pelas mesmas nos termos do regulamento interno.

Artigo 15.º

Eleições

1 — Os representantes referidos no n.º 1 do artigo anterior candidatam-se à eleição, apresentando-se em listas separadas.

2 — As listas devem conter a indicação dos candidatos a membros efectivos, em número igual ao dos respectivos representantes no conselho geral, bem como dos candidatos a membros suplentes.

3 — As listas do pessoal docente devem assegurar, em termos a definir no regulamento interno, a representação adequada dos diferentes níveis e ciclos de ensino assim como da categoria dos professores titulares.

4 — A conversão dos votos em mandatos faz-se de acordo com o método de representação proporcional da média mais alta de Hondt.

Artigo 16.º

Mandato

1 — O mandato dos membros do conselho geral tem a duração de quatro anos, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

2 — Salvo quando o regulamento interno fixar diversamente e dentro do limite referido no número anterior, o mandato dos representantes dos pais e encarregados de educação e dos alunos tem a duração de dois anos escolares.

3 — Os membros do conselho geral são substituídos no exercício do cargo se entretanto perderem a qualidade que determinou a respectiva eleição ou designação.

4 — As vagas resultantes da cessação do mandato dos membros eleitos são preenchidas pelo primeiro candidato não eleito, segundo a respectiva ordem de precedência, na lista a que pertencia o titular do mandato, com respeito pelo disposto no n.º 4 do artigo anterior.

Artigo 17.º

Reunião do conselho geral

1 — O conselho geral reúne ordinariamente uma vez por trimestre e extraordinariamente sempre que convocado pelo respectivo presidente, por sua iniciativa, a requerimento de um terço dos seus membros em efectividade de funções ou por solicitação do director.

2 — As reuniões do conselho geral devem ser marcadas em horário que permita a participação de todos os seus membros.

SUBSECÇÃO II

Director

Artigo 18.º

Director

O director é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.

Artigo 19.º

Subdirector e adjuntos do director

1 — O director é coadjuvado no exercício das suas funções por um subdirector e por um a três adjuntos.

2 — O número de adjuntos do director é fixado em função da dimensão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas e da complexidade e diversidade da sua oferta educativa, nomeadamente dos níveis e ciclos de ensino e das tipologias de cursos que lecciona.

3 — Os critérios de fixação do número de adjuntos do director são estabelecidos por despacho do membro do Governo responsável pela área da educação.

Artigo 20.º

Competências

1 — Compete ao director submeter à aprovação do conselho geral o projecto educativo elaborado pelo conselho pedagógico.

2 — Ouvido o conselho pedagógico, compete também ao director:

a) Elaborar e submeter à aprovação do conselho geral:

- i) As alterações ao regulamento interno;
- ii) Os planos anual e plurianual de actividades;
- iii) O relatório anual de actividades;
- iv) As propostas de celebração de contratos de auto-nomia;

b) Aprovar o plano de formação e de actualização do pessoal docente e não docente, ouvido também, no último caso, o município.

3 — No acto de apresentação ao conselho geral, o director faz acompanhar os documentos referidos na alínea a) do número anterior dos pareceres do conselho pedagógico.

4 — Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, compete ao director, em especial:

- a) Definir o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
- b) Elaborar o projecto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
- c) Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;
- d) Distribuir o serviço docente e não docente;
- e) Designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar;
- f) Designar os coordenadores dos departamentos curriculares e os directores de turma;
- g) Planear e assegurar a execução das actividades no domínio da acção social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
- h) Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;
- i) Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e colectividades, em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da alínea p) do n.º 1 do artigo 13.º;
- j) Proceder à selecção e recrutamento do pessoal docente, nos termos dos regimes legais aplicáveis;
- l) Dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos.

5 — Compete ainda ao director:

- a) Representar a escola;
- c) Exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;
- d) Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos;
- e) Intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;
- f) Proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente.

6 — O director exerce ainda as competências que lhe forem delegadas pela administração educativa e pela câmara municipal.

7 — O director pode delegar e subdelegar no subdirector e nos adjuntos as competências referidas nos números anteriores.

8 — Nas suas faltas e impedimentos, o director é substituído pelo subdirector.

Artigo 21.º

Recrutamento

1 — O director é eleito pelo conselho geral.

2 — Para recrutamento do director, desenvolve-se um procedimento concursal, prévio à eleição, nos termos do artigo seguinte.

3 — Podem ser opositores ao procedimento concursal referido no número anterior docentes dos quadros de nomeação definitiva do ensino público ou professores profissionalizados com contrato por tempo indeterminado do ensino particular e cooperativo, em ambos os casos com, pelo menos, cinco anos de serviço e qualificação para o exercício de funções de administração e gestão escolar, nos termos do número seguinte.

4 — Consideram-se qualificados para o exercício de funções de administração e gestão escolar os docentes que preenchem uma das seguintes condições:

- a) Sejam detentores de habilitação específica para o efeito, nos termos das alíneas b) e c) do n.º 1 do artigo 56.º do Estatuto da Carreira Docente dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário;
- b) Possuam experiência correspondente a, pelo menos, um mandato completo no exercício dos cargos de director ou adjunto do director, presidente ou vice-presidente do conselho executivo; director executivo ou adjunto do director executivo; ou membro do conselho directivo, nos termos dos regimes previstos respectivamente no presente decreto-lei ou no Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, alterado, por apreciação parlamentar, pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, no Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de Maio, e no Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de Outubro;
- c) Possuam experiência de, pelo menos, três anos como director ou director pedagógico de estabelecimento do ensino particular e cooperativo.

5 — O subdirector e os adjuntos são nomeados pelo director de entre docentes dos quadros de nomeação definitiva que contem pelo menos cinco anos de serviço e se encontrem em exercício de funções no agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

Artigo 22.º

Procedimento concursal

1 — O procedimento concursal referido no artigo anterior observa regras próprias a aprovar por portaria do membro do Governo responsável pela área da educação, no respeito pelas disposições constantes dos números seguintes.

2 — O procedimento concursal é aberto em cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada, por aviso publicitado do seguinte modo:

- a) Em local apropriado das instalações de cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
- b) Na página electrónica do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e na da direcção regional de educação respectiva;
- c) Por aviso publicado na 2.ª série do *Diário da República* e divulgado em órgão de imprensa de expansão nacional através de anúncio que contenha referência ao *Diário da República* em que o referido aviso se encontra publicado.

3 — No acto de apresentação da sua candidatura os candidatos fazem entrega do seu *curriculum vitae*, e de um projecto de intervenção na escola.

4 — Com o objectivo de proceder à apreciação das candidaturas, o conselho geral incumbe a sua comissão permanente ou uma comissão especialmente designada para o efeito de elaborar um relatório de avaliação.

5 — Para efeitos de avaliação das candidaturas, a comissão referida no número anterior considera obrigatoriamente:

- a) A análise do *curriculum vitae* de cada candidato, designadamente para efeitos de apreciação da sua relevância para o exercício das funções de director e do seu mérito;
- b) A análise do projecto de intervenção na escola;
- c) O resultado de entrevista individual realizada com o candidato.

Artigo 23.º

Eleição

1 — O conselho geral procede à discussão e apreciação do relatório referido no artigo anterior, podendo na sequência dessa apreciação decidir proceder à audição dos candidatos.

2 — Após a discussão e apreciação do relatório e a eventual audição dos candidatos, o conselho geral procede à eleição do director, considerando-se eleito o candidato que obtenha maioria absoluta dos votos dos membros do conselho geral em efectividade de funções.

3 — No caso de nenhum candidato sair vencedor, nos termos do número anterior, o conselho geral reúne novamente, no prazo máximo de cinco dias úteis, para proceder a novo escrutínio, ao qual são apenas admitidos os dois candidatos mais votados na primeira eleição e sendo considerado eleito aquele que obtiver maior número de votos, desde que respeitado o quórum legal e regulamentarmente exigido para que o conselho geral possa deliberar.

4 — O resultado da eleição do director é homologado pelo director regional de educação respectivo nos 10 dias úteis posteriores à sua comunicação pelo presidente do conselho geral, considerando-se após esse prazo tacitamente homologado.

5 — A recusa de homologação apenas pode fundamentar-se na violação da lei ou dos regulamentos, designadamente do procedimento eleitoral.

Artigo 24.º

Posse

1 — O director toma posse perante o conselho geral nos 30 dias subsequentes à homologação dos resultados eleitorais pelo director regional de educação.

2 — O director designa o subdirector e os seus adjuntos no prazo máximo de 30 dias após a sua tomada de posse.

3 — O subdirector e os adjuntos do director tomam posse nos 30 dias subsequentes à sua designação pelo director.

Artigo 25.º

Mandato

1 — O mandato do director tem a duração de quatro anos.

2 — Até 60 dias antes do termo do mandato do director, o conselho geral delibera sobre a recondução do director ou a abertura do procedimento concursal tendo em vista a realização de nova eleição.

3 — A decisão de recondução do director é tomada por maioria absoluta dos membros do conselho geral em efectividade de funções, não sendo permitida a sua recondução para um terceiro mandato consecutivo.

4 — Não é permitida a eleição para um quinto mandato consecutivo ou durante o quadriénio imediatamente subsequente ao termo do quarto mandato consecutivo.

5 — Não sendo ou não podendo ser aprovada a recondução do director de acordo com o disposto nos números anteriores, abre-se o procedimento concursal tendo em vista a eleição do director, nos termos do artigo 22.º

6 — O mandato do director pode cessar:

a) A requerimento do interessado, dirigido ao director regional de educação, com a antecedência mínima de 45 dias, fundamentado em motivos devidamente justificados;

b) No final do ano escolar, por deliberação do conselho geral aprovada por maioria de dois terços dos membros em efectividade de funções, em caso de manifesta desadequação da respectiva gestão, fundada em factos comprovados e informações, devidamente fundamentadas, apresentados por qualquer membro do conselho geral;

c) Na sequência de processo disciplinar que tenha concluído pela aplicação de sanção disciplinar de cessação da comissão de serviço, nos termos da lei.

7 — A cessação do mandato do director determina a abertura de um novo procedimento concursal.

8 — Os mandatos do subdirector e dos adjuntos têm a duração de quatro anos e cessam com o mandato do director.

9 — O subdirector e os adjuntos podem ser exonerados a todo o tempo por decisão fundamentada do director.

Artigo 26.º

Regime de exercício de funções

1 — O director exerce as funções em regime de comissão de serviço.

2 — O exercício das funções de director faz-se em regime de dedicação exclusiva.

3 — O regime de dedicação exclusiva implica a incompatibilidade do cargo dirigente com quaisquer outras funções, públicas ou privadas, remuneradas ou não.

4 — Exceptuam-se do disposto no número anterior:

a) A participação em órgãos ou entidades de representação das escolas ou do pessoal docente;

b) Comissões ou grupos de trabalho, quando criados por resolução ou deliberação do Conselho de Ministros ou por despacho do membro do Governo responsável pela área da educação;

c) A actividade de criação artística e literária, bem como quaisquer outras de que resulte a percepção de remunerações provenientes de direitos de autor;

d) A realização de conferências, palestras, acções de formação de curta duração e outras actividades de idêntica natureza;

e) O voluntariado, bem como a actividade desenvolvida no quadro de associações ou organizações não governamentais.

5 — O director está isento de horário de trabalho, não lhe sendo, por isso, devida qualquer remuneração por trabalho prestado fora do período normal de trabalho.

6 — Sem prejuízo do disposto no número anterior, o director está obrigado ao cumprimento do período normal de trabalho, assim como do dever geral de assiduidade.

7 — O director está dispensado da prestação de serviço lectivo, sem prejuízo de, por sua iniciativa, o poder prestar na disciplina ou área curricular para a qual possua qualificação profissional.

Artigo 27.º

Direitos do director

1 — O director goza, independentemente do seu vínculo de origem, dos direitos gerais reconhecidos aos docentes do agrupamento de escolas ou escola não agrupada em que exerça funções.

2 — O director conserva o direito ao lugar de origem e ao regime de segurança social por que está abrangido, não podendo ser prejudicado na sua carreira profissional por causa do exercício das suas funções, relevando para todos os efeitos no lugar de origem o tempo de serviço prestado naquele cargo.

Artigo 28.º

Direitos específicos

1 — O director, o subdirector e os adjuntos gozam do direito à formação específica para as suas funções em termos a regulamentar por despacho do membro do Governo responsável pela área da educação.

2 — O director, o subdirector e os adjuntos mantêm o direito à remuneração base correspondente à categoria de origem, sendo-lhes abonado um suplemento remuneratório pelo exercício de função, a estabelecer nos termos do artigo 54.º

Artigo 29.º

Deveres específicos

Para além dos deveres gerais dos funcionários e agentes da Administração Pública aplicáveis ao pessoal docente, o director e os adjuntos estão sujeitos aos seguintes deveres específicos:

- a) Cumprir e fazer cumprir as orientações da administração educativa;
- b) Manter permanentemente informada a administração educativa, através da via hierárquica competente, sobre todas as questões relevantes referentes aos serviços;
- c) Assegurar a conformidade dos actos praticados pelo pessoal com o estatuído na lei e com os legítimos interesses da comunidade educativa.

Artigo 30.º

Assessoria da direcção

1 — Para apoio à actividade do director e mediante proposta deste, o conselho geral pode autorizar a constituição de assessorias técnico-pedagógicas, para as quais são designados docentes em exercício de funções no agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

2 — Os critérios para a constituição e dotação das assessorias referidas no número anterior são definidos por despacho do membro do Governo responsável pela área da educação, em função da população escolar e do tipo e regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

SUBSECÇÃO III

Conselho pedagógico

Artigo 31.º

Conselho pedagógico

O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico-didáctico, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.

Artigo 32.º

Composição

1 — A composição do conselho pedagógico é estabelecida pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada nos termos do respectivo regulamento interno, não podendo ultrapassar o máximo de 15 membros e observando os seguintes princípios:

- a) Participação dos coordenadores dos departamentos curriculares;
- b) Participação das demais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa, assegurando uma representação pluridisciplinar e das diferentes ofertas formativas;
- c) Representação dos pais e encarregados de educação e dos alunos, estes últimos apenas no caso do ensino secundário, nos termos do n.º 2 do artigo 34.º

2 — Os agrupamentos de escolas e as escolas não agrupadas podem ainda definir, nos termos do respectivo regulamento interno, as formas de participação dos serviços técnico-pedagógicos.

3 — O director é, por inerência, presidente do conselho pedagógico.

4 — Os representantes dos pais e encarregados de educação são designados pelas respectivas associações e, quando estas não existam, nos termos a fixar pelo regulamento interno.

5 — Os representantes dos alunos, nos termos da alínea c) do n.º 1, são eleitos anualmente pela assembleia de delegados de turma de entre os seus membros.

6 — Os representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação e dos alunos no conselho geral não podem ser membros do conselho pedagógico.

Artigo 33.º

Competências

Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, ao conselho pedagógico compete:

- a) Elaborar a proposta de projecto educativo a submeter pelo director ao conselho geral;
- b) Apresentar propostas para a elaboração do regulamento interno e dos planos anual e plurianual de actividade e emitir parecer sobre os respectivos projectos;
- c) Emitir parecer sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia;
- d) Apresentar propostas e emitir parecer sobre a elaboração do plano de formação e de actualização do pessoal docente e não docente;

e) Definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos;

f) Propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respectivas estruturas programáticas;

g) Definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar;

h) Adotar os manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares;

i) Propor o 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 vocacionados para a formação e a investigação;

j) Promover e apoiar iniciativas de natureza formativa e cultural;

l) Definir os critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários;

m) Definir os requisitos para a contratação de pessoal docente e não docente, de acordo com o disposto na legislação aplicável;

n) Proceder ao acompanhamento e avaliação da execução das suas deliberações e recomendações.

Artigo 34.º

Funcionamento

1 — O conselho pedagógico reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que seja convocado pelo respectivo presidente, por sua iniciativa, a requerimento de um terço dos seus membros em efectividade de funções ou sempre que um pedido de parecer do conselho geral ou do director o justifique.

2 — A representação dos pais e encarregados de educação e dos alunos no conselho pedagógico faz-se no âmbito de uma comissão especializada que participa no exercício das competências previstas nas alíneas a), b), e), f), j) e l) do artigo anterior.

SUBSECÇÃO IV

Garantia do serviço público

Artigo 35.º

Dissolução dos órgãos

1 — A todo o momento, por despacho fundamentado do membro do Governo responsável pela área da educação, na sequência de processo de avaliação externa ou de acção inspectiva que comprovem prejuízo manifesto para o serviço público ou manifesta degradação ou perturbação da gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, podem ser dissolvidos os respectivos órgãos de direcção, administração e gestão.

2 — No caso previsto no número anterior, o despacho do membro do Governo responsável pela área da educação que determine a dissolução dos órgãos de direcção, administração e gestão designa uma comissão administrativa encarregada da gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

3 — A comissão administrativa referida no número anterior é ainda encarregada de organizar novo procedimento para a constituição do conselho geral, cessando o

seu mandato com a eleição do director, a realizar no prazo máximo de 18 meses a contar da sua nomeação.

SECÇÃO II

Conselho administrativo

Artigo 36.º

Conselho administrativo

O conselho administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos da legislação em vigor.

Artigo 37.º

Composição

O conselho administrativo tem a seguinte composição:

- O director, que preside;
- O subdirector ou um dos adjuntos do director, por ele designado para o efeito;
- O chefe dos serviços de administração escolar, ou quem o substitua.

Artigo 38.º

Competências

Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, compete ao conselho administrativo:

- Aprovar o projecto de orçamento anual, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
- Elaborar o relatório de contas de gerência;
- Autorizar a realização de despesas e o respectivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira;
- Zelar pela actualização do cadastro patrimonial.

Artigo 39.º

Funcionamento

O conselho administrativo reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que o presidente o convoque, por sua iniciativa ou a requerimento de qualquer dos restantes membros.

SECÇÃO III

Coordenação de escola ou de estabelecimento de educação pré-escolar

Artigo 40.º

Coordenador

1 — A coordenação de cada estabelecimento de educação pré-escolar ou de escola integrada num agrupamento é assegurada por um coordenador.

2 — Nas escolas em que funcione a sede do agrupamento, bem como nos que tenham menos de três docentes em exercício efectivo de funções, não há lugar à designação de coordenador.

3 — O coordenador é designado pelo director, de entre os professores em exercício efectivo de funções na escola ou no estabelecimento de educação pré-escolar e, sempre que possível, entre professores titulares.

4 — O mandato do coordenador de estabelecimento tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do director.

5 — O coordenador de estabelecimento pode ser exonerado a todo o tempo por despacho fundamentado do director.

Artigo 41.º

Competências

Compete ao coordenador de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar:

- a) Coordenar as actividades educativas, em articulação com o director;
- b) Cumprir e fazer cumprir as decisões do director e exercer as competências que por esta lhe forem delegadas;
- c) Transmitir as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos;
- d) Promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia nas actividades educativas.

CAPÍTULO IV

Organização pedagógica

SECÇÃO I

Estruturas de coordenação e supervisão

Artigo 42.º

Estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica

1 — Com vista ao desenvolvimento do projecto educativo, são fixadas no regulamento interno as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com o director, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das actividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente.

2 — A constituição de estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica visa, nomeadamente:

- a) A articulação e gestão curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas e orientações curriculares e programáticas definidos a nível nacional, bem como o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
- b) A organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades de turma ou grupo de alunos;
- c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso;
- d) A avaliação de desempenho do pessoal docente.

Artigo 43.º

Articulação e gestão curricular

1 — A articulação e gestão curricular devem promover a cooperação entre os docentes do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, procurando adequar o currículo às necessidades específicas dos alunos.

2 — A articulação e gestão curricular são asseguradas por departamentos curriculares nos quais se encontram representados os grupos de recrutamento e áreas disciplinares, de acordo com os cursos leccionados e o número de docentes.

3 — O número de departamentos curriculares de cada agrupamento não pode exceder quatro nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, podendo atingir seis caso os agrupamentos integrem também a educação pré-escolar e o 1.º ciclo do ensino básico.

4 — Os departamentos curriculares são coordenados por professores titulares, designados pelo director.

5 — O mandato dos coordenadores dos departamentos curriculares tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do director.

6 — Os coordenadores dos departamentos curriculares podem ser exonerados a todo o tempo por despacho fundamentado do director.

Artigo 44.º

Organização das actividades de turma

1 — Em cada escola, a organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades a desenvolver com os alunos e a articulação entre a escola e as famílias é assegurada:

- a) Pelos educadores de infância, na educação pré-escolar;
- b) Pelos professores titulares das turmas, no 1.º ciclo do ensino básico;
- c) Pelo conselho de turma, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, com a seguinte constituição:
 - i) Os professores da turma;
 - ii) Dois representantes dos pais e encarregados de educação;
 - iii) Um representante dos alunos, no caso do 3.º ciclo do ensino básico e no ensino secundário.

2 — Para coordenar o trabalho do conselho de turma, o director designa um director de turma de entre os professores da mesma, sempre que possível pertencente ao quadro do respectivo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

3 — Nas reuniões do conselho de turma em que seja discutida a avaliação individual dos alunos apenas participam os membros docentes.

4 — No desenvolvimento da sua autonomia, o agrupamento de escolas ou escola não agrupada pode ainda designar professores tutores para acompanhamento em particular do processo educativo de um grupo de alunos.

Artigo 45.º

Outras estruturas de coordenação

1 — No âmbito da sua autonomia e nos termos dos seus regulamentos internos, os agrupamentos de escolas e as escolas não agrupadas estabelecem as demais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica, bem como as formas da sua representação no conselho pedagógico.

2 — A coordenação das estruturas referidas no número anterior é assegurada, sempre que possível, por professores titulares a designar nos termos do regulamento interno.

3 — Os regulamentos internos estabelecem as formas de participação e representação do pessoal docente e dos

serviços técnico-pedagógicos nas estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.

SECÇÃO II

Serviços

Artigo 46.º

Serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos

1 — Os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas dispõem de serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos que funcionam na dependência do director.

2 — Os serviços administrativos são chefiados por um chefe de serviços de administração escolar nos termos da legislação aplicável.

3 — Os serviços técnicos podem compreender as áreas de administração económica e financeira, gestão de edifícios, instalações e equipamentos e apoio jurídico.

4 — Os serviços técnico-pedagógicos podem compreender as áreas de apoio sócio-educativo, orientação vocacional e biblioteca.

5 — Os serviços técnicos e técnico-pedagógicos referidos nos números anteriores são assegurados por pessoal técnico especializado ou por pessoal docente, sendo a sua organização e funcionamento estabelecida no regulamento interno, no respeito das orientações a fixar por despacho do membro do Governo responsável pela área da educação.

6 — Sem prejuízo do disposto no número anterior, as áreas que integram os serviços técnicos e técnico-pedagógicos e a respectiva implementação podem ser objecto dos contratos de autonomia previstos no capítulo VII do presente decreto-lei.

7 — Os serviços técnicos e técnico-pedagógicos podem ser objecto de partilha entre os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, devendo o seu funcionamento ser enquadrado por protocolos que estabeleçam as regras necessárias à actuação de cada uma das partes.

8 — Para a organização, acompanhamento e avaliação das actividades dos serviços técnico-pedagógicos, o agrupamento de escolas ou escola não agrupada pode fazer intervir outros parceiros ou especialistas em domínios que considere relevantes para o processo de desenvolvimento e de formação dos alunos, designadamente no âmbito da saúde, da segurança social, cultura, ciência e ensino superior.

CAPÍTULO V

Participação dos pais e alunos

Artigo 47.º

Princípio geral

Aos pais e encarregados de educação e aos alunos é reconhecido o direito de participação na vida do agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

Artigo 48.º

Representação

1 — O direito de participação dos pais e encarregados de educação na vida do agrupamento de escolas ou escola não agrupada processa-se de acordo com o disposto na Lei de Bases do Sistema Educativo e no Decreto-Lei

n.º 372/90, de 27 de Novembro, com as alterações que lhe foram introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 80/99, de 16 de Março, e pela Lei n.º 29/2006, de 4 de Julho.

2 — O direito à participação dos alunos na vida do agrupamento de escolas ou escola não agrupada processa-se de acordo com o disposto na Lei de Bases do Sistema Educativo e concretiza-se, para além do disposto no presente decreto-lei e demais legislação aplicável, designadamente através dos delegados de turma, do conselho de delegados de turma e das assembleias de alunos, em termos a definir no regulamento interno.

CAPÍTULO VI

Disposições comuns

Artigo 49.º

Processo eleitoral

1 — Sem prejuízo do disposto no presente decreto-lei, as disposições referentes aos processos eleitorais a que haja lugar para os órgãos de administração e gestão constam do regulamento interno.

2 — Os processos eleitorais realizam-se por sufrágio secreto e presencial.

3 — Os resultados do processo eleitoral para o conselho geral produzem efeitos após comunicação ao director regional de educação respectivo.

Artigo 50.º

Inelegibilidade

1 — O pessoal docente e não docente a quem tenha sido aplicada pena disciplinar superior a multa não pode ser eleito ou designado para os órgãos e estruturas previstos no presente decreto-lei, durante o cumprimento da pena e nos quatro anos posteriores ao seu cumprimento.

2 — O disposto no número anterior não é aplicável ao pessoal docente e não docente e aos profissionais de educação reabilitados nos termos do Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local.

3 — Os alunos a quem tenha sido aplicada sanção disciplinar igual ou superior à da exclusiva competência do director não podem ser eleitos ou designados para os órgãos e estruturas previstos no presente decreto-lei, nos dois anos seguintes ao termo do cumprimento da sanção.

Artigo 51.º

Responsabilidade

No exercício das respectivas funções, os titulares dos órgãos previstos no artigo 10.º do presente decreto-lei respondem, perante a administração educativa, nos termos gerais do direito.

Artigo 52.º

Direitos à informação e colaboração da administração educativa

No exercício das suas funções, os titulares dos cargos referidos no presente regime gozam do direito à informação, à colaboração e apoio dos serviços centrais e periféricos do Ministério da Educação.

Artigo 53.º

Redução da componente lectiva

As reduções da componente lectiva a que haja direito pelo exercício de cargos ou funções previstos no presente decreto-lei são fixadas por despacho do membro do Governo responsável pela área da educação, sem prejuízo do disposto no Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário.

Artigo 54.º

Suplementos remuneratórios

Os suplementos remuneratórios a que haja direito pelo exercício de cargos ou funções previstos no presente decreto-lei são fixados por decreto regulamentar.

Artigo 55.º

Regimento

1 — Os órgãos colegiais de administração e gestão e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica previstos no presente decreto-lei elaboram os seus próprios regimentos, definindo as respectivas regras de organização e de funcionamento, nos termos fixados no presente decreto-lei e em conformidade com o regulamento interno.

2 — O regimento é elaborado ou revisto nos primeiros 30 dias do mandato do órgão ou estrutura a que respeita.

CAPÍTULO VII

Contratos de autonomia

Artigo 56.º

Desenvolvimento da autonomia

1 — A autonomia dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas desenvolve-se e aprofunda-se com base na sua iniciativa e segundo um processo ao longo do qual lhe podem ser reconhecidos diferentes níveis de competência e de responsabilidade, de acordo com a capacidade demonstrada para assegurar o respectivo exercício.

2 — Os níveis de competência e de responsabilidade a atribuir são objecto de negociação entre a escola, o Ministério da Educação e a câmara municipal, mediante a participação dos conselhos municipais de educação, podendo conduzir à celebração de um contrato de autonomia, nos termos dos artigos seguintes.

3 — A celebração de contratos de autonomia persegue objectivos de equidade, qualidade, eficácia e eficiência.

Artigo 57.º

Contratos de autonomia

1 — Por contrato de autonomia entende-se o acordo celebrado entre a escola, o Ministério da Educação, a câmara municipal e, eventualmente, outros parceiros da comunidade interessados, através do qual se definem objectivos e se fixam as condições que viabilizam o desenvolvimento do projecto educativo apresentado pelos órgãos de administração e gestão de uma escola ou de um agrupamento de escolas.

2 — Constituem princípios orientadores da celebração e desenvolvimento dos contratos de autonomia:

a) Subordinação da autonomia aos objectivos do serviço público de educação e à qualidade da aprendizagem das crianças, dos jovens e dos adultos;

b) Compromisso do Estado através da administração educativa e dos órgãos de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada na execução do projecto educativo e respectivos planos de actividades;

c) Responsabilização dos órgãos de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, designadamente através do desenvolvimento de instrumentos de avaliação e acompanhamento do desempenho que permitam aferir a qualidade do serviço público de educação;

d) Adequação dos recursos atribuídos às condições específicas do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e ao projecto que pretende desenvolver;

e) Garantia da equidade do serviço prestado e do respeito pela coerência do sistema educativo.

3 — Constituem requisitos para a apresentação de propostas de contratos de autonomia:

a) A constituição e o funcionamento dos órgãos de administração e gestão, de acordo com o regime definido no presente decreto-lei;

b) A conclusão do procedimento de avaliação externa nos termos da lei e demais normas regulamentares aplicáveis.

Artigo 58.º

Atribuição de competências

1 — O desenvolvimento da autonomia processa-se pela atribuição de competências nos seguintes domínios:

a) Gestão flexível do currículo, com possibilidade de inclusão de componentes regionais e locais, respeitando os núcleos essenciais definidos a nível nacional;

b) Gestão de um crédito global de horas de serviço docente, incluindo a componente lectiva, não lectiva, o exercício de cargos de administração, gestão e orientação educativa e ainda o desenvolvimento de projectos de acção e inovação;

c) Adopção de normas próprias sobre horários, tempos lectivos, constituição de turmas ou grupos de alunos e ocupação de espaços;

d) Recrutamento e selecção do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;

e) Extensão das áreas que integram os serviços técnicos e técnico-pedagógicos e suas formas de organização;

f) Gestão e execução do orçamento, através de uma afectação global de meios;

g) Possibilidade de autofinanciamento e gestão de receitas que lhe estão consignadas;

h) Aquisição de bens e serviços e execução de obras, dentro de limites a definir;

i) Associação com outras escolas ou agrupamentos de escolas e estabelecimento de parcerias com organizações e serviços locais.

2 — A extensão das competências a transferir depende do resultado da negociação referida no n.º 2 do artigo 56.º, tendo por base a proposta apresentada pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e a avaliação realizada pela administração educativa sobre a capacidade do agrupamento de escolas ou escola não agrupada para o seu exercício.

3 — Na renovação dos contratos de autonomia, para além do previsto no número anterior, deve avaliar-se, em especial:

- a) O grau de cumprimento dos objectivos constantes do projecto educativo;
- b) O grau de cumprimento dos planos de actividades e dos objectivos do contrato.

4 — Na sequência de avaliação externa ou de acção inspectiva que comprovem o incumprimento do contrato de autonomia ou manifesto prejuízo para o serviço público, pode, por despacho fundamentado do membro do Governo responsável pela área da educação, determinar-se a suspensão, total ou parcial, desse contrato ou ainda a sua anulação, com a consequente reversão para a administração educativa de parte ou da totalidade das competências atribuídas.

Artigo 59.º

Procedimentos

Os demais procedimentos relativos à celebração, acompanhamento, avaliação e fiscalização dos contratos de autonomia são estabelecidos por portaria do membro do Governo responsável pela área da educação, ouvido o Conselho de Escolas.

CAPÍTULO VIII

Disposições transitórias e finais

SECÇÃO I

Disposições transitórias

Artigo 60.º

Conselho geral transitório

1 — Para efeitos de adaptação ao novo regime de autonomia, administração e gestão estabelecido pelo presente decreto-lei, constitui-se em cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada um conselho geral com carácter transitório.

2 — O conselho geral transitório tem a seguinte composição:

- a) Sete representantes do pessoal docente;
- b) Dois representantes do pessoal não docente;
- c) Quatro representantes dos pais e encarregados de educação;
- d) Dois representantes dos alunos, sendo um representante do ensino secundário e outro da educação de adultos;
- e) Três representantes do município;
- f) Três representantes da comunidade local.

3 — Quando o estabelecimento não leccione o ensino secundário ou a educação de adultos os lugares previstos na alínea *d*) do número anterior para representação dos alunos transitam para a representação dos pais e encarregados de educação.

4 — A forma de designação e eleição dos membros do conselho geral transitório é a prevista nos artigos 14.º e 15.º do presente decreto-lei, com a alteração prevista no número seguinte, utilizando-se, em termos processuais, o regime actualmente previsto nos regulamentos internos dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.

5 — As listas de representantes do pessoal docente que se candidatem à eleição devem integrar pelo menos um professor titular, desde que no agrupamento de escolas ou escola não agrupada exista um número de professores titulares que permita a apresentação de candidaturas alternativas.

6 — Nos agrupamentos de escolas em que funcione a educação pré-escolar ou o 1.º ciclo do ensino básico, as listas de representantes do pessoal docente que se candidatem à eleição devem integrar representantes dos educadores de infância e dos professores do 1.º ciclo.

7 — Para efeitos da designação dos representantes da comunidade local, os demais membros do conselho geral transitório, em reunião especialmente convocada pelo presidente da assembleia de escola cessante, cooptam as individualidades ou escolhem as instituições e organizações, as quais devem indicar os seus representantes no prazo de 10 dias.

8 — O conselho geral transitório só pode proceder à eleição do presidente e deliberar estando constituído na sua totalidade.

9 — O presidente do conselho geral transitório é eleito nos termos previstos na alínea *a*) do n.º 1 e no n.º 2 do artigo 13.º do presente decreto-lei.

10 — Até à eleição do presidente, as reuniões do conselho geral transitório são presididas pelo presidente da assembleia de escola cessante, sem direito a voto.

11 — O presidente do conselho executivo ou director participa nas reuniões do conselho geral transitório sem direito a voto.

12 — O conselho geral transitório reúne ordinariamente sempre que convocado pelo seu presidente e extraordinariamente a requerimento de um terço dos seus membros ou por solicitação do presidente do conselho executivo ou do director.

13 — O conselho geral transitório pode reunir em qualquer dia da semana.

14 — As reuniões do conselho geral transitório devem ser marcadas em horário que permita a participação de todos os seus membros.

Artigo 61.º

Competências do conselho geral transitório

1 — O conselho geral transitório assume todas as competências previstas no artigo 13.º do presente decreto-lei, cabendo-lhe ainda:

- a) Elaborar e aprovar o regulamento interno, definindo nomeadamente a composição prevista nos artigos 12.º e 32.º do presente decreto-lei;
- b) Preparar, assim que aprovado o regulamento interno, as eleições para o conselho geral;
- c) Proceder à eleição do director, caso tenha já cessado o mandato dos anteriores órgãos de gestão e não esteja ainda eleito o conselho geral.

2 — Para efeitos da elaboração do regulamento interno previsto na alínea *a*) do número anterior, o conselho geral transitório pode constituir uma comissão.

3 — O regulamento interno previsto na alínea *a*) do n.º 1 é aprovado por maioria absoluta dos votos dos membros do conselho geral em efectividade de funções.

Artigo 62.º

Prazos

1 — No prazo máximo de 30 dias úteis após a entrada em vigor do presente decreto-lei, o presidente da assem-

bleja de escola desencadeia os procedimentos necessários à eleição e designação dos membros do conselho geral transitório.

2 — Esgotado esse prazo sem que tenham sido desencadeados esses procedimentos, compete ao presidente do conselho executivo ou ao director dar imediato cumprimento ao disposto no número anterior.

3 — O regulamento interno previsto na alínea *a*) do n.º 1 do artigo anterior deve estar aprovado até 31 de Maio de 2009.

4 — O procedimento de recrutamento do director deve ser desencadeado até 31 de Março de 2009 e o director deve ser eleito até 31 de Maio de 2009.

5 — No caso de o conselho geral não estar constituído até 31 de Março de 2009, cabe ao conselho geral transitório desencadear o procedimento para recrutamento do director e proceder à sua eleição.

Artigo 63.º

Mandatos e cessação de funções

1 — A assembleia de escola exerce as competências previstas no artigo 10.º do regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, alterado, por apreciação parlamentar, pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, e só cessa as suas funções com a tomada de posse dos membros do conselho geral transitório.

2 — Os actuais membros dos conselhos executivos ou os directores e respectivos vice-presidentes, vogais ou adjuntos, assim como os membros das comissões provisórias e das comissões executivas instaladoras completam os respectivos mandatos, nos termos do regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, alterado, por apreciação parlamentar, pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

3 — Os mandatos das direcções executivas, das comissões provisórias e das comissões executivas instaladoras que terminem depois da entrada em vigor do presente diploma são prorrogados até à eleição do director.

4 — Sem prejuízo do disposto no número anterior e por decisão das direcções executivas, das comissões provisórias ou das comissões executivas instaladoras, após o termo dos respectivos mandatos, podem desde logo ser desencadeados os procedimentos conducentes à eleição do director, nos termos e para os efeitos da alínea *c*) do n.º 1 do artigo 61.º

5 — Com a entrada em vigor do presente diploma, as direcções executivas eleitas ao abrigo do regime previsto no Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, alterado, por apreciação parlamentar, pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, assumem as competências previstas no artigo 20.º do presente diploma, assumindo o presidente do conselho executivo ou o director as competências previstas neste diploma para o director.

6 — Para efeitos do disposto no n.º 3 do artigo 25.º, o número de mandatos começa a contar-se para os mandatos iniciados após a entrada em vigor do presente diploma.

7 — Os coordenadores dos departamentos curriculares completam os respectivos mandatos, nos termos do regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos

da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, alterado, por apreciação parlamentar, pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril.

Artigo 64.º

Contratos de autonomia

1 — Os contratos de autonomia celebrados ao abrigo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, alterado, por apreciação parlamentar, pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, mantêm-se em vigor até ao seu termo.

2 — As cláusulas dos contratos de autonomia mencionados no número anterior que se refiram a aspectos da estrutura orgânica do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada mantêm-se igualmente em vigor até ao seu termo, sem prejuízo de, por decisão dos órgãos competentes do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, ser decidida a sua adaptação ao presente decreto-lei nos termos dos artigos anteriores.

SECÇÃO II

Disposições finais

Artigo 65.º

Revisão dos regulamentos internos

Os regulamentos internos dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas, aprovados nos termos da alínea *d*) do n.º 1 do artigo 13.º, podem ser revistos ordinariamente quatro anos após a sua aprovação e extraordinariamente a todo tempo por deliberação do conselho geral, aprovada por maioria absoluta dos membros em efectividade de funções.

Artigo 66.º

Comissão administrativa provisória

1 — Nos casos em que não seja possível realizar as operações conducentes ao procedimento concursal para recrutamento do director, que o procedimento concursal tenha ficado deserto ou que todos os candidatos tenham sido excluídos, a sua função é assegurada por uma comissão administrativa provisória constituída por três docentes, nomeada pelo director regional de educação respectivo, pelo período máximo de um ano escolar.

2 — Compete ao órgão de gestão referido no número anterior desenvolver as acções necessárias à entrada em pleno funcionamento do regime previsto no presente decreto-lei, no início do ano escolar subsequente ao da cessação do respectivo mandato.

Artigo 67.º

Exercício de competências

1 — O director e o conselho administrativo exercem as suas competências no respeito pelos poderes próprios da administração educativa e da administração local.

2 — Compete às entidades da administração educativa ou da administração local, em conformidade com o grau de transferência efectiva verificado, assegurar o apoio técnico-jurídico legalmente previsto em matéria de gestão educativa.

Artigo 68.º

Regime subsidiário

Em matéria de procedimento, aplica-se subsidiariamente o disposto no Código do Procedimento Administrativo naquilo que não se encontre especialmente regulado no presente decreto-lei.

Artigo 69.º

Mandatos de substituição

Os titulares dos órgãos previstos no presente decreto-lei, eleitos ou designados em substituição de anteriores titulares, terminam os seus mandatos na data prevista para a conclusão do mandato dos membros substituídos.

Artigo 70.º

Regiões Autónomas

A aplicação do presente decreto-lei não prejudica os regimes de autonomia, administração e gestão escolares vigentes nas Regiões Autónomas, de acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo.

Artigo 71.º

Norma revogatória

Sem prejuízo do disposto no artigo 63.º, são revogadas:

- a) O Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio;
- b) O Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de Julho.

Artigo 72.º

Entrada em vigor

O presente decreto-lei entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 21 de Fevereiro de 2008. — José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa — Maria de Lurdes Reis Rodrigues.

Promulgado em 11 de Abril de 2008.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 11 de Abril de 2008.

O Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Acórdão do Tribunal Constitucional n.º 183/2008

Processo n.º 1155/2007

Acordam no Plenário do Tribunal Constitucional:

I — Relatório

1 — O requerimento do Ministério Público

O representante do Ministério Público junto deste Tribunal veio requerer, nos termos do artigo 82.º da Lei

n.º 28/82, que o Tribunal Constitucional aprecie e declare, com força obrigatória geral, a inconstitucionalidade da norma extraída das disposições conjugadas do artigo 119.º, n.º 1, alínea a), do Código Penal e do artigo 336.º, n.º 1, do Código de Processo Penal, ambos na redacção originária, na interpretação segundo a qual a prescrição do procedimento criminal se suspende com a declaração de contumácia.

Diz-se, a fundamentar o pedido, que «tal dimensão normativa foi julgada inconstitucional, por violação do artigo 29.º, n.ºs 1 e 3, da Constituição da República Portuguesa através do Acórdão n.º 110/2007 e das decisões sumárias n.ºs 379/2007 e 576/2007». E acrescenta-se ainda que o facto de o pedido se reportar a uma norma já revogada não exclui o *interesse processual* da fiscalização abstracta sucessiva dado «o elevado número de situações em que vem sendo convocada a dita questão de constitucionalidade, bem ilustrada pelo número de processos que têm vindo a ser distribuídos neste Tribunal Constitucional» e ainda «o facto de se ter sedimentado uma divergência de entendimentos, expressa no Acórdão n.º 524/2007, que considerou desprovida de natureza normativa tal questão de constitucionalidade, abstendo-se, em consequência, de conhecer do mérito do recurso — e sendo inviável dirimir os diferentes entendimentos, expressos nos citados Acórdãos n.ºs 110/2007 e 524/2007, através da interposição do recurso para o plenário, previsto no artigo 79.º-D da Lei do Tribunal Constitucional —, o que poderá criar dificuldades para através da fiscalização concreta, os interessados terem plena possibilidade de, com eficácia, verem sempre acautelados os seus direitos e interesses, através da obtenção de uma decisão de mérito sobre a questão de constitucionalidade suscitada».

Termina o representante do Ministério Público pedindo «a apreciação e declaração de inconstitucionalidade com força obrigatória geral da norma extraída das disposições do artigo 119.º, n.º 1, alínea a), do Código Penal e do artigo 336.º, n.º 1, do Código de Processo Penal».

2 — A resposta do órgão autor da norma

Notificado o Presidente do Supremo Tribunal de Justiça para os efeitos do disposto nos artigos 54.º e 55.º, n.º 3, da Lei n.º 28/82, nenhuma resposta veio a ser por ele apresentada.

3 — O memorando

Elaborado pelo Presidente do Tribunal, o memorando a que se refere o artigo 63.º da Lei do Tribunal Constitucional, e tendo este sido submetido a debate nos termos do n.º 2 do referido preceito, cumpre agora decidir de acordo com a orientação que o Tribunal fixou.

II — Fundamentos

4 — A delimitação do objecto do processo

A questão que se coloca é a de saber se terá ou não havido uma violação do princípio da legalidade criminal a que alude a Constituição da República Portuguesa nos n.ºs 1 e 3 do artigo 29.º, violação essa geradora de inconstitucionalidade da norma extraída das disposições conjugadas do artigo 119.º, n.º 1, alínea a), do Código Penal e do artigo 336.º, n.º 1, do Código de Processo Penal, ambos na redacção originária, na interpretação segundo a qual a