

Luís Filipe Godinho Teixeira

## CONSELHO GERAL

Dissertação apresentada na Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre em Gestão Escolar.

### **Orientador Científico:**

Professor Doutor António Gomes Ferreira

### **Universidade de Coimbra**

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

Faculdade de Economia

Setembro de 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização da presente Dissertação de Mestrado só foi possível com o contributo de várias pessoas às quais quero expressar os meus agradecimentos.

Ao Professor Doutor António Gomes Ferreira pela sua preciosa orientação científica, pela sua crítica oportuna e construtiva, bem como pela sua disponibilidade e incentivo;

À Diretora do Agrupamento e aos Representantes no Conselho Geral que foram entrevistados, pela sua simpatia, disponibilidade e contributo para este trabalho;

À minha irmã e a todos os familiares e amigos que de alguma forma me incentivaram a concretizar este Projeto.

A todos, muito obrigado!

## RESUMO

Com este trabalho pretende-se realizar um estudo sobre o órgão de direção estratégica das escolas públicas do ensino básico e secundário, conselho geral, criado pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril e do qual emergiu um novo modelo de gestão. O referido Decreto-Lei foi posteriormente alterado pelo Decreto-lei nº 137/2012 de 2 de Julho.

O estudo abrange o período histórico que se seguiu à revolução do dia 25 de Abril de 1974, sendo feita uma abordagem à diferente legislação publicada desde então, bem como à evolução que se verificou ao nível da gestão das escolas públicas portuguesas,

São analisadas as competências do conselho geral e analisado o enquadramento legal que assume no Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 e no Decreto-lei nº 137/2012 de 2 de Julho.

Foi realizado um estudo de caso num Agrupamento de Escolas da Zona Centro, mas pertencente à Direção Regional de Lisboa e Vale do Tejo, tendo sido analisada a interação e a participação de representantes de diferentes órgãos no conselho geral ( pais e encarregados de educação, município e professores), quer a ao nível do agrupamento, bem como ao nível do próprio conselho geral. Analisou-se também o funcionamento e a ação do conselho geral em função da participação de representantes de diferentes corpos.

Procurou-se também perceber a importância do conselho geral na comunidade educativa, assim como o peso que o mesmo assume em termos estratégicos na vida do agrupamento, bem como as eventuais virtudes e defeitos, como órgão de gestão.

**Palavras - Chave:** Conselho geral, colegial, deliberativo, direção estratégica, gestão, liderança, competências, representantes, comunidade educativa, autonomia, responsabilização, representação democrática.

## **ABSTRACT**

With this work we intend to undertake a study on the national strategic direction of the public schools of primary and secondary general council, created by Decree-Law n ° 75/2008 of 22 April and from which emerged a new management model. The Decree-Law was subsequently amended by Decree-Law n ° 137/2012 of 2 July. The study covers the historical period that followed the revolution of 25 April 1974, being made a different approach to legislation published since then, as well as the developments that have occurred in the management of public schools Portuguese. It analyzes the powers of the General Council and analyzed the legal framework that assumes the Decree-Law n ° 75/2008 of 22 April and Decree-Law n ° 137/2012 of 2 July. We conducted a case study on a group of schools from the Central Zone, but belonging to the Regional Lisbon and Tagus Valley, having analyzed the interaction and participation of representatives of different organs in the general council (parents and guardians, county and teachers), whether at the level of the group, as well as the general level of the board itself. It was also analyzed the function and action of the General Council for participation of representatives of different bodies. We also sought to understand the importance of the general educational community, as well as the weight that it takes in strategic terms the life of the group, as well as the possible virtues and defects, as governing body.

**Key - Words:** General Council, collegial, deliberative, strategic direction, management, leadership skills, representatives, community education, autonomy, accountability, democratic representation

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE GERAL .....	v
ÍNDICE DE QUADROS .....	vii
LISTA DE SIGLAS .....	viii
INTRODUÇÃO .....	9

### PARTE I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL ..... 12

#### CAPITULO I - EDUCAÇÃO EM PORTUGAL DESDE O 25 DE ABRIL DE 1974 ATÉ AO DECRETO- LEI Nº115-A/98 DE 4 DE MAIO ..... 13

1 – A importância da Escola .....	13
2 – Ensino Público em Portugal a partir de 25 de Abril de 1974.....	14
2.1 - Gestão das Escolas em Portugal - Período de 1974 a 1985 .....	15
2.2 - Gestão das Escolas em Portugal - Período de 1986 a 1997 .....	18
2.3 - Gestão das Escolas em Portugal - Período de 1998 a 2007 .....	22

#### CAPITULO II – ALTERAÇÕES AO REGIME JURÍDICO DE AUTONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR – DECRETO-LEI Nº 75/2008 DE 22 DE ABRIL E DECRETO-LEI Nº 137/2012 DE 2 DE JULHO

1 – Publicação do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril.....	27
1.1 - Autonomia da Escola Pública.....	27
1.2 - Instrumentos de Autonomia .....	32
1.3 - Dec. Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho e Dec. Lei 115-A/98 de 4 de Maio .....	36
2 – Órgãos de Gestão e de Direção.....	37
2.1 - Conselho Geral .....	37
2.2 – Diretor .....	38
2.3 - Conselho Pedagógico.....	46
2.4 - Conselho Administrativo .....	47

### PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA ..... 48

#### CAPÍTULO III – NATUREZA DO ESTUDO, OBJETIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO..... 49

1 – Natureza do Estudo .....	49
2- Objeto e Objetivos do Estudo .....	50
3 – Amostra .....	51
4 - Instrumentos e Procedimentos .....	52

<b>CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
<b>1 - Análise e Tratamento de Dados .....</b>	<b>54</b>
<b>2 - Dimensão 1 – Envolvimento e Participação dos Pais e Encarregados de Educação</b>	
<b>2.1. - Participação na Principal Associação de Pais e Encarregados de Educação do</b>	
<b>Agrupamento .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2 - Participação da generalidade dos Pais e Encarregados de Educação na vida do</b>	
<b>Agrupamento .....</b>	<b>58</b>
<b>3 – Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes dos Pais e</b>	
<b>Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores</b>	
<b>que Integram o Conselho Geral .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1 - Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes de Pais e</b>	
<b>Encarregados de Educação que Integram o Conselho Geral .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2 - Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes do Município que</b>	
<b>Integram o Conselho Geral.....</b>	<b>64</b>
<b>3.3 - Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes dos Professores</b>	
<b>que Integram o Conselho Geral .....</b>	<b>67</b>
<b>4 – Participação no Conselho Geral por Parte dos Representantes dos Pais e Encarregados</b>	
<b>de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1. Participação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho</b>	
<b>Geral .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2 - Participação dos Representantes do Município no Conselho Geral .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3 - Participação dos Representantes dos Professores no Conselho Geral.....</b>	<b>78</b>
<b>5 - Dimensão 4 – Funcionamento e Ação do Conselho Geral em Função da Participação dos</b>	
<b>Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e</b>	
<b>Representantes dos Professores.....</b>	<b>82</b>
<b>5.1 - Funcionamento e Ação do Conselho Geral em Função da Participação dos</b>	
<b>Representantes dos Pais e Encarregados de Educação .....</b>	<b>83</b>
<b>5.2 - Funcionamento e Ação do Conselho Geral em Função da Participação dos</b>	
<b>Representantes do Município .....</b>	<b>86</b>
<b>5.3 - Funcionamento e Ação do Conselho Geral em Função da Participação dos</b>	
<b>Representantes dos Professores.....</b>	<b>88</b>
<b>6 – Discussão dos Resultados .....</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA .....</b>	<b>100</b>
<b>LEGISLAÇÃO REFERENCIADA .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>102</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Competências do Conselho Geral (artº 13º do Decreto Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, alterado pelo art.º 13 do Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho) e da Assembleia (art.º 10º, Capítulo II, do Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio de 1998) .....	37
<b>Quadro 2</b> – Envolvimento e Participação de Pais e Encarregados de Educação .....	56
<b>Quadro 3</b> - Participação na Principal Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento.....	56
<b>Quadro 4</b> - Participação na vida do Agrupamento por Parte dos Pais e Encarregados de Educação .....	59
<b>Quadro 5</b> - Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores que Integram o Conselho Geral.....	62
<b>Quadro 6</b> – Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes de Pais e Encarregados de Educação que Integram o Conselho Geral.....	62
<b>Quadro 7</b> - Participação na Vida do Agrupamento por Parte de Representantes do Município com Assento no Conselho Geral .....	65
<b>Quadro 8</b> – Participação de Representantes dos Professores na Vida do Agrupamento .....	67
<b>Quadro 9</b> – Participação no Conselho Geral por parte dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores .....	70
<b>Quadro 10</b> – Participação dos Representantes de Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral.....	71
<b>Quadro 11</b> – Participação dos Representantes do Município no Conselho geral .....	75
<b>Quadro 12</b> – Participação dos Representantes dos Professores no Conselho Geral .....	78
<b>Quadro 13</b> - Funcionamento e Ação do Conselho Geral.....	83
<b>Quadro 14</b> - Representantes de Pais e Encarregados de Educação .....	83
<b>Quadro 15</b> - Representantes do Município .....	86
<b>Quadro 15</b> - Representantes dos Professores .....	88

## **LISTA DE SIGLAS**

**EE** – Representante dos pais e encarregados de educação no conselho geral e presidente da principal associação de pais e encarregados de educação do agrupamento

**M1** – Representante do município no conselho geral

**M2** – Representante do município no conselho geral

**P1** – Representante dos professores no conselho geral

**P2** – Representante dos professores no conselho geral

**PCG** – Presidente do conselho geral

**D** – Diretora do agrupamento



## INTRODUÇÃO

A sociedade moderna encontra-se marcada pelas profundas alterações decorrentes do acelerado ritmo de mudança que tem ocorrido no mundo nas últimas décadas e que é visível nos mais diversos domínios. A escola, como parte integrante da sociedade e sendo um elemento estruturante da mesma, também é envolvida na dinâmica de mudança, tendo por isso que se ajustar e acompanhar a evolução, tanto ao nível da componente pedagógica, bem como da própria gestão.

A escola assume assim um papel central no mundo moderno, aprofundando e divulgando o conhecimento, por forma a preparar as novas gerações para os desafios do presente e do futuro, sendo determinante para o desenvolvimento económico, social e cultural de um país.

Políticas educativas adequadas permitem concretizar as estratégias que melhor respondem às necessidades de escolarização e de educação de um povo. Como forma de implementar na escola pública as grandes linhas de política educativa, assume particular relevo o modelo de gestão escolar adotado. Este deverá responder eficazmente aos diferentes desafios e objetivos que se colocam, nomeadamente, de carácter pedagógico, patrimonial, administrativo e financeiro.

Decorrendo da Revolução de 25 de Abril de 1974, o sistema educativo em Portugal registou profundas alterações, assistindo-se a modificações legislativas que trouxeram novas formas de ver a escola e a participação dos cidadãos na vida escolar. Com a publicação do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril emerge um novo modelo de gestão nas escolas públicas do ensino básico e secundário que, para além de apresentar características e especificidades próprias, contempla a existência de dois órgãos que assumem no referido modelo um particular relevo, nomeadamente, um órgão de gestão unipessoal que é o diretor, bem como o conselho geral, sendo este último um órgão colegial de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade do agrupamento, bem como por assegurar a participação e representação da comunidade educativa na vida da escola ou agrupamento.

Na sequência da publicação do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, tendo as mesmas produzido alterações significativas no modelo de gestão escolar das escolas públicas do ensino básico e

secundário, e atendendo à relevância que o conselho geral assume nos referidos diplomas como órgão de direção estratégica, justifica-se inteiramente realizar um estudo sobre o referido órgão, contextualizando-o na história da educação em Portugal, desde o 25 de Abril de 1974 até à atualidade, conhecer as suas competências e potencialidades, bem como eventuais constrangimentos e limitações que poderá ter.

O presente trabalho encontra-se estruturado em duas partes, sendo a primeira referente ao enquadramento conceptual (capítulos I e II) em que é feita a descrição e análise da evolução histórica da gestão escolar em Portugal, desde o 25 de Abril de 1974 até à atualidade, bem como a uma leitura cuidada da diferente legislação publicada. O primeiro capítulo é dedicado à educação em Portugal desde o 25 de Abril de 1974 até à publicação do Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio. No segundo capítulo procuramos explicitar e perceber as alterações ao regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar, decorrentes da publicação do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril e legislação seguinte.

A segunda parte é referente à investigação empírica (capítulos III e IV). No terceiro capítulo é apresentada a natureza do estudo, objetivos e metodologia de investigação. No quarto capítulo, é feita a apresentação, análise e discussão dos resultados.

Para além das conclusões gerais relativas ao conselho geral a que pudemos chegar no presente estudo, na segunda parte procedemos à realização de um estudo de caso referente ao conselho geral de um agrupamento de escolas situado na zona centro do País, mas pertencente à Direção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo, de modo a perceber o seu funcionamento, as interações dos representantes de diferentes corpos, bem como o nível de conhecimento e de participação desses mesmos representantes, tanto no agrupamento, como no conselho geral.

Decidimos analisar a participação na vida do agrupamento e também no conselho geral, por parte de três dos mais representativos corpos com assento no referido órgão, nomeadamente, pais e encarregados de educação, município e professores. Analisámos ainda o funcionamento e a ação do conselho geral em função da participação dos respetivos representantes no referido órgão. Optámos por um estudo de natureza qualitativa, por ser aquele que melhor se adequa ao propósito da presente investigação, permitindo-nos recolher as perceções e opiniões dos diferentes atores, compreendendo assim, quer o papel, a participação e a interação dos principais

representantes que compõem o conselho geral, bem como o funcionamento do referido órgão no agrupamento em estudo.

**PARTE I**  
**ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL**

# **CAPITULO I - EDUCAÇÃO EM PORTUGAL DESDE O 25 DE ABRIL DE 1974 ATÉ AO DECRETO-LEI Nº115-A/98 DE 4 DE MAIO**

## **1 – A Importância da Escola**

Na história contemporânea a escola desempenha um papel fundamental ao nível da estruturação e evolução de uma sociedade, na sua ação de aprofundar e de divulgar o conhecimento. Como motor da formação e educação dos povos, assume um papel dinamizador e potenciador ao nível das vertentes científica, económica, tecnológica, cultural, social e humana, de cujo potencial e equilíbrio irá depender o desenvolvimento e o crescimento de um país, assim como o bem estar e a qualidade de vida dos cidadãos.

Na sua nobre missão de aprofundar e transmitir conhecimento de geração em geração, a escola procura reunir as condições para que aos poucos se evolua no sentido de construir sociedades capazes de dar resposta às exigências e crescentes desafios que se colocam.

Na complexidade do mundo atual, as interações deixaram de ser fenómenos predominantemente locais, passando a ocorrer ao nível global. A concorrência e a competitividade entre empresas, economias e países intensificam-se. Países mais bem preparados poderão apresentar vantagens que se traduzirão em ganhos de produtividade e de competitividade para as suas economias, passando a dispor de melhores condições para a criação de sinergias que rentabilizem todo o seu potencial técnico, científico, material e humano.

A escola moderna como entidade organizada e vocacionada para o fortalecimento e estruturação de uma sociedade nos diferentes domínios, tem que estar à altura dos desafios que se colocam, sendo esta uma condição necessária para que um país possa ser competitivo num mundo em que a economia é global e em que as novas tecnologias e o conhecimento conferem vantagens competitivas a quem os domina.

O sistema educativo assume assim um papel de relevo, como agente potenciador das condições indispensáveis para a construção e evolução da sociedade moderna. O mesmo consiste no “(...) conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente ação formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a

democratização da sociedade” (nº 2 do Artigo 1º, da Lei nº 46/86 de 14 de Outubro – Lei de Bases do Sistema Educativo).

A sociedade atual, naturalmente competitiva mas em que se pretende que não se esqueçam os valores da justiça, equidade, democracia e cidadania, deve promover uma formação plena dos cidadãos, alicerçada não apenas em conhecimentos técnicos, mas também em sólidos princípios e valores morais e de cidadania, bem como numa formação orientada para a atual dinâmica de mudança.

Os desafios da competitividade, da revolução tecnológica e da evolução generalizada, devem estar presentes na formação integral dos cidadãos. Sociedades mais exigentes e competitivas requerem atores mais aptos a operar num “palco” em que o conhecimento, o empreendedorismo e a inovação são fatores de sucesso.

Um sistema educativo deverá assim ser estruturado e organizado de modo a que a escola promova a formação integral dos cidadãos, condição fundamental para a promoção da competitividade e do bom desempenho de um país nas mais diversas vertentes e, conseqüentemente, para a melhoria do bem estar e da qualidade de vida da população.

## **2 – Ensino Público em Portugal a partir de 25 de Abril de 1974**

A revolução política e ideológica que ocorreu em Portugal com o 25 de Abril de 1974, teve também o seu impacto no sistema de ensino. Nos anos subsequentes ao 25 de Abril, ocorreram importantes reestruturações ao nível do ensino primário e secundário, bem como ao nível das escolas do magistério. Foi produzida legislação que visava regulamentar alterações no sistema educativo, sendo de destacar a Lei de Bases do Sistema Educativo, aprovada em 1986. Pela referida Lei, o sistema educativo integra uma educação pré escolar, a educação escolar e a educação extra escolar, sendo a primeira facultativa e destinada a crianças entre os três anos e a idade de ingresso no ensino básico. A educação escolar compreende o ensino básico, secundário e superior. O ensino básico compreende três ciclos de ensino, nomeadamente o primeiro ciclo que vai do primeiro ao quarto ano de escolaridade, o segundo ciclo que vai do quinto até ao sexto ano de escolaridade e o terceiro ciclo que vai do sexto até ao nono ano de escolaridade. O ensino básico é universal, obrigatório e gratuito e tem a duração de nove anos. A sua frequência obrigatória terminava aos quinze anos de idade, ou seja, passou de seis para nove anos. O ensino secundário vai do décimo até ao décimo segundo ano

de escolaridade. Por sua vez, a educação extra escolar englobaria atividades de alfabetização e de educação de base, de aperfeiçoamento e atualização cultural e científica, bem como, a iniciação, reconversão e aperfeiçoamento profissional.

No ano de 1989 foram criadas as escolas profissionais, assistindo-se também à proliferação de estabelecimentos de ensino superior privado.

Ao nível do ensino pré-escolar, durante a década de 90 foi muito significativo o aumento de estabelecimentos na rede pública.

Em 2009 foi publicada a Lei nº 85/2009 de 27 de Agosto que estabelece a escolaridade obrigatória de 12 anos (dos 6 anos aos 18 anos de idade) e consagra também a universalidade da educação pré-escolar aos 5 anos de idade.

## **2.1 - Gestão das Escolas em Portugal - Período de 1974 a 1985**

No período que se seguiu imediatamente à Revolução de 25 de Abril de 1974 e que ficou conhecido por período revolucionário, ocorreram mudanças bastantes significativas ao nível da gestão escolar em Portugal. Antes da revolução de 1974 “(...) existia um fortíssimo centralismo burocrático e controlo apertado no que reporta ao currículo, à gestão dos professores e dos alunos e até mesmo do processo de ensino-aprendizagem” (Ventura, Castanheira e Costa, 2006, p. 128). O sistema escolar era utilizado pelo Estado Novo, como um meio para exercer um controlo apertado e assegurar a manutenção dos valores do regime, cujos pilares se alicerçavam no conceito de “Deus, Pátria e Família”.

“As escolas não tinham autonomia e a participação dos professores, pessoal não-docente e alunos na tomada das decisões que afectavam a vida quotidiana da escola era praticamente nula. As escolas eram geridas por diretores e reitores de uma forma repressiva de modo a assegurar o controlo político e ideológico. Os reitores eram figuras nomeadas pelo ministro da educação tendo por base critérios de confiança política” (Ventura, Castanheira e Costa, 2006, p. 128).

Após a referida data emerge um período que vai de 1974 a 1985 a que Afonso (2008) designa por “*Democratização e Normalização Capitalista*”. Segundo ele, é, neste período, criada a escola pública de massas, ou seja, a escola pública aberta a todos os grupos e classes sociais. Como este autor explicita:

“A crítica às políticas indutoras de percursos escolares desiguais e socialmente discriminatórios, conduziu à criação da escola pública de massas, isto é, à escola aberta a todos os grupos e classes sociais. A partir deste período

histórico, a Educação passa a ser um pilar central na construção de direitos e a ser vista, ela própria, como um direito” (Afonso, 2008, p. 62).

É de sublinhar que no período imediatamente após o 25 de Abril de 1974, relativamente à gestão das escolas, deu-se uma rutura com o excessivo centralismo burocrático em vigor até então, sendo oportuno salientar alguns dos acontecimentos. Segundo Afonso e Barroso (2011), a revolução de 25 de Abril de 1974 restabeleceu a democracia e os responsáveis pela gestão da escola passaram a ser eleitos. Houve tentativas no sentido de conquistar autonomia e poder de decisão ao nível das escolas. A partir de 25 de Abril de 1974, “(...) a maior parte dos reitores foi repudiada pelos professores, pessoal não-docente e alunos” (Ventura, Castanheira e Costa, 2006, p. 128). Em muitos casos, alunos, pessoal docente e não docente repudiaram os reitores e organizaram assembleias para eleger órgãos coletivos (os comités de gestão), sendo significativa essa mobilização de atores. “Nesta primeira fase (1974 e 1976), conhecida como período de auto-gestão, o poder encontrava-se dentro das escolas” (Ventura, Castanheira e Costa, 2006, p.128). O **Decreto-Lei nº 221/74 de 21 de Maio** foi publicado em pleno período revolucionário, logo após o 25 de Abril de 1974 e propunha ténues linhas de orientação para a organização da escola. No artigo 1º do referido diploma pode ler-se:

“Enquanto não for regulado o processo de escolha democrática dos órgãos de gestão dos estabelecimentos de ensino, com participação adequada de estudantes e pessoal docente, técnico, administrativo e auxiliar, a direcção dos mesmos estabelecimentos poderá ser confiada, pelo Ministro da Educação e Cultura, a comissões democraticamente eleitas ou a eleger depois de 25 de Abril de 1974” (artigo 1º do Decreto-Lei nº 221/74 de 21 de Maio).

Por sua vez, segundo os artigos 2º e 3º do mesmo diploma, as comissões expressas no artigo 1º teriam as atribuições que incumbiam aos anteriores órgãos de gestão e elegeriam um presidente que as representaria e asseguraria a execução das decisões coletivamente tomadas. Ainda no decorrer do ano de 1974, tentou-se implementar alguma normalização ao sistema educativo. Apesar da promulgação do **Decreto-Lei nº 735-A/74 de 21 de Dezembro** com vista a regulamentar o funcionamento democrático e a gestão das escolas, durante este período existia um fraco controlo do sistema escolar por parte do Ministério da Educação.

Em 1976, numa tentativa de regulamentar mais eficazmente o funcionamento e gestão das escolas, iniciou-se um período de normalização, em que o Ministério da



Educação publicou nova legislação, nomeadamente o **Decreto-Lei nº 769-A/76 de 23 de Outubro** que “(...) estabelecia a “gestão democrática” da escola ao definir as estruturas coletivas de decisão eleitas pelos professores” (Ventura, Castanheira e Costa, 2006, p. 128). O referido Decreto-Lei veio consagrar a ideia de uma gestão mais democrática na escola e contemplava a existência de três órgãos de gestão, nomeadamente, o conselho diretivo, o conselho pedagógico e o conselho administrativo. O conselho diretivo era um órgão colegial constituído por três ou por cinco representantes do pessoal docente, conforme se tratasse de estabelecimentos cuja frequência não excedesse mil alunos ou ultrapassasse este número. Do órgão faziam ainda parte, um representante do pessoal não docente e dois representantes dos alunos no caso de se tratar de escolas secundárias. Todos os membros deste órgão eram eleitos pelos seus pares e qualquer professor poderia ser elegível para o cargo de presidente, devendo contudo ser um docente profissionalizado. De acordo com o artigo 13º do presente Decreto-Lei, o presidente do conselho diretivo teria como principais funções presidir às reuniões dos conselhos diretivo, pedagógico e administrativo; representar o estabelecimento; abrir a correspondência e assinar o expediente; decidir em todos os assuntos que lhe fossem delegados pelo conselho ou em situações de emergência em que não fosse possível ouvir este órgão; submeter à apreciação superior os assuntos que excediam a competência do conselho diretivo. Segundo Ventura, Castanheira e Costa (2006, p. 129) “(...) o conselho diretivo parecia ter apenas um carácter representativo do poder central nas escolas”. Os conselhos pedagógico e administrativo eram presididos pelo presidente do conselho diretivo e ambos os órgãos eram também colegiais. No primeiro caso, para além do presidente, era ainda constituído por um grupo de membros que eram eleitos pelos seus pares, nomeadamente, um professor delegado de cada grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade e por delegados dos alunos, um por cada ano. O conselho pedagógico tinha como incumbência a orientação pedagógica do estabelecimento de ensino, promovendo a cooperação entre todos os membros da escola, de modo a garantir adequado nível de ensino e conveniente formação dos alunos.

Segundo o nº 1 do artigo 32º do Decreto-Lei n.º 769-A/76 de 23 de Outubro, o conselho administrativo era composto pelo presidente e por mais dois membros, nomeadamente, um vice presidente e um secretário. De acordo com o nº 2 do mesmo artigo, o presidente do conselho administrativo era o presidente do conselho diretivo,

podendo este delegar no seu vice presidente as funções de presidente do conselho administrativo. Este órgão efetuava a gestão dos recursos financeiros e patrimoniais dos estabelecimentos de ensino.

Em 1977 foi emitida a **Portaria nº 677/77 de 4 de Novembro**, vindo esta, segundo Ventura, Castanheira e Costa (2006), a detalhar mais pormenorizadamente quais as funções do conselho diretivo, sendo este definido de forma mais clara como um órgão colegial. Para além de funções administrativas, o referido órgão teria ainda como funções a manutenção das boas relações na escola, a boa comunicação entre todos os setores, a liberdade de expressão e a defesa da saúde e da segurança dos membros da comunidade escolar.

“No entanto, esta portaria também remetia para o carácter representativo do conselho diretivo uma vez que o seu texto reforçava a necessidade de obedecer à lei, de cooperar com os serviços inspectivos e também de encaminhar para o Ministério da Educação todos os assuntos que o conselho diretivo não conseguisse resolver” (Ventura, Castanheira e Costa, 2006, p. 129).

Até à publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo no ano de 1986, a gestão escolar em Portugal encontrava-se regulada pelo Decreto-Lei nº 769-A/76 e apresentava as seguintes características:

“(…) uma direção colegial e representativa; estruturas de participação só para professores, alunos e pessoal não docente; princípio de elegibilidade para os diferentes cargos, incluindo a gestão intermédia; divisão orgânica e funcional entre o exercício da autoridade administrativa (a cargo do “conselho diretivo”) e a autoridade profissional e pedagógica (a cargo do “conselho pedagógico”); reconhecimento do poder do coletivo dos professores para assegurar a orientação e coordenação pedagógica da escola” (Afonso e Barroso, 2011, p. 35).

## **2.2 - Gestão das Escolas em Portugal - Período de 1986 a 1997**

Segundo Afonso e Barroso (2011), a partir de 1986 emerge em Portugal uma nova política de gestão escolar. Segundo estes académicos:

“a emergência de uma “nova” política de gestão escolar a partir de 1986 manifesta-se sobretudo de duas maneiras: as várias tentativas que foram feitas pelo poder político para alterar, no plano legislativo, a situação existente desde 1976; a dinâmica criada pela intervenção, em várias fases do processo político, de um conjunto diversificado de actores, na administração e fora dela, a favor ou contra a legislação de 1976” (Afonso e Barroso, 2011, p. 35).

Em meados da década de 80 do século passado, iniciou-se um período decorrente da integração europeia, tendo sido criada legislação que procurou dar

resposta a uma necessidade de modernizar o sistema educativo. Mas é sobretudo em 1986 com a promulgação da **Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro** (Lei de Bases do Sistema Educativo) que se abre um período de insistência na defesa de uma maior autonomia para as escolas.

Relativamente à administração do sistema educativo, o diploma mencionado defende a necessidade de respeitar as regras de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo, visando a consecução de objetivos pedagógicos e educativos (n.º 1 do Artigo 43.º da Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro).

Tal como já foi referido, a presente Lei defende não só a existência de estruturas administrativas de âmbito nacional, regional autónomo, regional e local, como ainda o envolvimento da comunidade escolar, sendo realçada a necessidade de participação de professores, dos alunos, das famílias, das autarquias, de entidades representativas das atividades sociais, económicas e culturais e ainda de instituições de carácter científico (n.º 2 do Artigo 43.º da Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro).

É também dado ênfase à prevalência dos critérios de natureza pedagógica e científica sobre os critérios de natureza administrativa, bem como à representatividade democrática que deverão ter os órgãos de gestão. De acordo com a lei:

“A direcção de cada estabelecimento ou grupo de estabelecimentos dos ensinos básico e secundário é assegurada por órgãos próprios, para os quais são democraticamente eleitos os representantes de professores, alunos e pessoal não docente, e apoiada por órgãos consultivos e por serviços especializados, num e noutro caso segundo modalidades a regulamentar para cada nível de ensino” (n.º 4 do Artigo 45.º da Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro).

Curiosamente, já nesta lei se previa que:

“o sistema educativo deve ser objeto de avaliação continuada, que deve ter em conta os aspectos educativos e pedagógicos, psicológicos e sociológicos, organizacionais, económicos e financeiros e ainda os de natureza politico-administrativa e cultural” (n.º 1 do Artigo 49.º da Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro).

Até aos finais dos anos oitenta, a escola portuguesa era vista pelo Estado como uma unidade administrativa da Administração Educativa Central, mas de acordo com Formosinho, Fernandes, Machado e Ferreira (2010), em 1987 surgiu o debate relativo ao conceito de escola autónoma, tendo sido preparado um relatório pela Comissão criada pelo Governo de então, com vista à Reforma do Sistema Educativo.

No ano de 1989 foram estabelecidos os princípios de uma escola autónoma para o ensino básico e secundário, através da publicação do **Decreto-Lei n.º 43/89 de 3 de**

**Fevereiro**, em cujo preâmbulo era referida a necessidade de criação de um quadro orientador da autonomia da escola, genérico e flexível. Por outro lado, era também feita referência à inversão da tradição de uma gestão demasiado centralizada, para uma desconcentração de funções e de poderes, através da transferência de poderes de decisão para os planos regional e local, com particular relevância para a escola dos segundo e terceiro ciclos do ensino básico e secundário, como entidade decisiva na rede de estruturas do sistema educativo.

O presente Decreto preconizava a transferência progressiva de competências e poderes para a escola, devendo iniciar-se pela atribuição do exercício de autonomia em áreas que não implicassem risco de ruturas e lançando experimentalmente outras áreas restritas em algumas escolas para, em fase posterior, se proceder à sua aplicação mais alargada.

Com o presente diploma pretendeu-se redimensionar a ação das escolas nos planos cultural, pedagógico, administrativo e financeiro, promovendo uma maior aproximação e diálogo com a respetiva comunidade. A autonomia da escola e o projeto educativo assumem particular destaque.

“A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projecto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere“ (Decreto Lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro).

De acordo com o Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro “Entende-se por autonomia da escola a capacidade de elaboração e realização de um projeto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo” (nº 1 do Art.º 2º do Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro). Por sua vez, “O projeto educativo traduz-se, designadamente, na formulação de prioridades de desenvolvimento pedagógico, em planos anuais de atividades educativas e na elaboração de regulamentos internos para os principais sectores e serviços escolares” (nº 2 do Art.º 2º do Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro).

Em 1991 foi publicado o **Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de Maio**, tendo sido aplicado a título experimental num número reduzido de escolas. De acordo com Afonso e Barroso (2011), nas restantes escolas manteve-se em vigor a legislação de 1976.

Segundo Ventura, Castanheira e Costa (2006), com a publicação do Decreto-Lei nº 172/91, tentou-se alterar o modelo de gestão escolar em Portugal, uma vez que eram

grandes as alterações em relação ao modelo de gestão democrática vigente. Previa-se no diploma a substituição do conselho executivo, que era um órgão colegial, pelo diretor executivo, que era um órgão de gestão unipessoal. Este diploma estipula: a “(...)

alteração do processo de designação do responsável pela gestão da escola que deixa de ser eleito diretamente pelos pares e passa a ser escolhido pelo “conselho de escola”; (...)” (Afonso e Barroso, 2011, p. 35 e 36).

Relativamente ao conselho de escola, Formosinho, Fernandes, Machado e Ferreira (2010) sublinham que este Decreto-Lei, que estabelece um modelo para a administração das escolas, foi aplicado a todos os níveis de educação num número limitado de escolas e foi adequadamente avaliado. Pelo referido decreto foi criado o conselho de escola que consistia numa estrutura participativa, destinada à participação dos pais e da comunidade. O conselho de escola teria na sua composição 50% de professores e os restantes membros seriam, pessoal não docente, alunos, encarregados de educação e outros membros da comunidade.

O Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de Maio, no seu preâmbulo enfatiza os princípios de representatividade, democraticidade e integração comunitária.

“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” (Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de Maio)

No preâmbulo do mesmo diploma, é também realçada a possibilidade de apoio prestado por órgãos consultivos e por serviços especializados, aos órgãos de direcção, administração e gestão. É ainda dado ênfase à aproximação e articulação entre a escola e o meio em que esta se insere, bem como, à responsabilização da escola e à democraticidade do sistema.

“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. “(...) 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 (...)” (Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de Maio).

Ventura, Castanheira e Costa (2006, p. 130) sublinham também que a aplicação do presente decreto se restringiu a um número limitado de escolas e referem que o mesmo foi:

“muitíssimo contestado pelos sindicatos dos professores uma vez que a sua aplicação implicaria alterações em algumas das mais emblemáticas conquistas docentes após a revolução de 1974, nomeadamente a eleição democrática e colegial dos órgãos de gestão. Devido à contestação e a uma mudança política no Governo, esta legislação nunca foi aplicada para além das cinquenta escolas do regime experimental inicial (...)”.

### **2.3 - Gestão das Escolas em Portugal - Período de 1998 a 2007**

A partir do ano letivo de 1998 dá-se uma alteração ao regime jurídico das escolas públicas portuguesas, com a publicação de **Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio** e com as alterações introduzidas pela **Lei nº 24/99 de 22 de Abril**, o que veio regulamentar o funcionamento das escolas em Portugal. O Decreto-Lei N.º 115-A/98 de 4 de Maio aprovou o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos agrupamentos.

O presente diploma dá particular atenção às escolas do primeiro ciclo do ensino básico e aos jardins de infância, no que concerne à sua integração numa “(...) organização coerente de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação (...)” (Decreto-Lei N.º 115-A/98 de 4 de Maio). São preconizadas diferentes soluções organizativas em função de diferentes realidades, no que respeita à dimensão e identidade própria dos estabelecimentos.

No preâmbulo do presente Decreto-Lei, é reforçada a ideia de que a autonomia e a descentralização assumem um papel de grande relevo ao nível de uma nova organização da educação, visando concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação. Essa autonomia requer porém que se tenham em consideração as diferentes dimensões da escola, quer no que respeita à sua organização interna, assim como no que respeita à sua relação com o poder central, regional e local. O poder local assume novas competências ao nível da sua intervenção na escola, o que requer adequados meios para o fazer. É também dado ênfase à possibilidade de constituição de parcerias sócio educativas, capazes de garantir a iniciativa e a participação da sociedade civil.

No presente diploma, a autonomia é vista sob a perspectiva de uma cultura de responsabilização e de uma maior articulação e harmonização com as especificidades do meio em que a escola ou o agrupamento se insere, devendo essa autonomia ser construída a partir da respetiva comunidade, diagnosticando os problemas e as potencialidades, de modo a encontrar respostas para os desafios da mudança. A autonomia não deve pois ser encarada como uma forma de o Estado aligeirar as suas responsabilidades, mas sim como um meio de que a escola dispõe para escolher o seu caminho, elaborando e concretizando o seu projeto educativo. “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” (Decreto-Lei N.º 115-A/98 de 4 de Maio).

Por outro lado, segundo o mesmo diploma,

“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” (nº 1 do Art.º 3º do Capítulo I do Decreto-Lei N.º 115-A/98 de 4 de Maio).

Por sua vez, o projeto educativo é 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” (Capítulo I, nº 2 do Art.º 3º do Decreto-Lei N.º 115-A/98 de 4 de Maio).

Existindo “(...) uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança(...)” (Decreto-Lei N.º 115-A/98 de 4 de Maio) e partindo de uma realidade muito própria que são as especificidades sócio culturais e económicas do meio em que a escola está inserida, agindo em articulação e criando sinergias com essa mesma comunidade, a escola tem a possibilidade de seguir uma linha de ação que lhe permite gerir e otimizar da melhor forma a utilização de todos os recursos, com vista a alcançar os resultados pretendidos. É sublinhada a importância da comunidade no processo educativo. Afonso e Barroso (2011) sublinham que a participação dos pais e encarregados de educação nos órgãos de gestão da escola era inexistente na legislação em vigor desde 1976, com exceção do Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de Maio que foi implementado experimentalmente.

Contudo, com a publicação do Decreto-Lei N.º 115-A/98 de 4 de Maio, a participação dos pais e encarregados de educação estendeu-se a todas as escolas.

“(…) 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” (Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio)

Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado (2010) dão relevo aos instrumentos da autonomia das escolas, sendo os principais o projeto educativo, o regulamento interno e o plano anual de atividades, tal como dispunha o Decreto-Lei que vim seguindo, ao dizer: “O projecto educativo, o regulamento interno e o plano anual de actividades constituem instrumentos do processo de autonomia das escolas (...)” (Capítulo I, nº 2 do Art.º 3º do Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio).

Os instrumentos da autonomia das escolas assumem particular importância na criação de uma cultura e identidade próprias para uma escola ou agrupamento. O projeto educativo tem um relevo especial, uma vez que é implementado e congrega contributos do projeto curricular, do plano anual de atividades e do regulamento interno.

“Cada escola deve ter um *projecto educativo*, configurando o programa educativo da escola através da definição de estruturas de orientação educativa, da explicitação dos princípios, valores, metas e estratégias que a escola pretende atingir. O projecto educativo é implementado através do projeto curricular de escola, do plano anual de atividades da escola e do regulamento interno da escola” (Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado, 2010, p. 47 e 48).

Com o Decreto-Lei nº 115-A/1998 surgem assim alterações ao nível da estrutura de administração e gestão das escolas. Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado (2010) sublinham a relevância do referido diploma, uma vez que, segundo eles, estabeleceu um novo modelo para a autonomia, administração e gestão das escolas, aplicando-se também aos agrupamentos de escolas. Estes académicos destacam também os órgãos de administração e gestão que o novo regime de autonomia, administração e gestão da escola definiu na altura e que eram nomeadamente: assembleia de escola, conselho executivo, conselho pedagógico e conselho administrativo.

“A assembleia de escola é o órgão responsável pela definição das linhas orientadoras das actividades da escola e pela participação e representação da comunidade educativa. O conselho executivo é o órgão responsável pela



administração e gestão da escola nas áreas pedagógica, cultural, administrativa e financeira” (Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado, 2010, p. 46).

Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado (2010, p. 46) enfatizam a distinção existente entre órgão de administração e órgão de gestão, referindo: “O mesmo decreto-lei criou um órgão de administração, a assembleia de escola, diferente do órgão de gestão, o conselho executivo”. Sublinham ainda que a assembleia de escola é o órgão responsável pela definição das linhas orientadoras das atividades da escola e pela participação e representação da comunidade educativa, mas que não tinha poderes para seleccionar o órgão de gestão (conselho executivo). O mandato da assembleia tinha a duração de três anos e quanto à sua constituição, não podia ter mais de vinte membros, metade dos quais seriam representantes do pessoal docente da escola e a outra metade seriam outros representantes. Para além de representantes dos professores, a assembleia contava também com a participação de representantes dos seguintes corpos: pais e encarregados de educação, alunos, pessoal não docente e autoridades locais. Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado (2010) destacam também a possibilidade de a assembleia contar com a participação de representantes de interesses sociais, económicos, culturais, artísticos, científicos e ambientais, o que dependia das respetivas normas de procedimento internas.

No que respeita ao órgão de gestão, eles enfatizam também a distinção entre conselho executivo e, em alternativa, o diretor. O conselho executivo era o órgão de gestão da escola, sendo composto por professores da escola, escolhidos através de uma eleição onde todos os órgãos da escola participavam. Em alternativa ao conselho executivo, o órgão executivo poderia assumir a forma de um diretor executivo. No entanto, ainda segundo Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado (2010), praticamente todas as escolas seguiram a opção do conselho executivo. Em qualquer dos casos, tanto o presidente do conselho executivo como o diretor, estavam presentes nas reuniões da assembleia, embora não tivessem direito a voto.

A criação da assembleia de escola deu origem ao cargo de presidente da mesma. Deste modo, fica implícita a necessidade de existir uma colaboração mínima entre o presidente do conselho executivo e o presidente da assembleia de escola.

“Todos os instrumentos de autonomia necessitam da cooperação quer do órgão de gestão quer do órgãos de administração, tornado implícita a colaboração entre o presidente do conselho executivo e o presidente da assembleia de escola” (Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado, 2010, p. 48).

O órgão executivo tinha por competência a elaboração do projeto educativo, bem como do regulamento interno e do plano anual de atividades. Por sua vez, todos estes instrumentos de autonomia deveriam ser submetidos à aprovação da assembleia de escola.

No ano de 2002 foi publicada a **Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro** que veio legislar o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, abrangendo tanto uma avaliação que se estrutura com base na auto avaliação, bem como uma avaliação externa (artigo 5º do Capítulo II da Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro), sendo sublinhado o caráter obrigatório da auto avaliação (artigo 6º do Capítulo II da Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro).

A Lei nº 31/2002 tem enquadramento no artigo 49º da Lei nº 46/86, de 14 de Outubro – Lei de Bases do Sistema Educativo, que prevê a avaliação do sistema educativo.

## **Capítulo II – ALTERAÇÕES AO REGIME JURÍDICO DE AUTONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR – DECRETO-LEI Nº 75/2008 DE 22 DE ABRIL E DECRETO-LEI Nº 137/2012 DE 2 DE JULHO**

### **1 – Publicação do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril**

Com a publicação do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, o XVII Governo Constitucional procurou reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino, procedendo à revisão do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas.

De acordo com o referido diploma, as alterações ao Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão Escolar, assentam essencialmente em três objetivos fundamentais:

- a) Reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino, como forma de promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais. Este objetivo é concretizado através da criação de um órgão colegial de direção estratégica que se designa por conselho geral;
- b) Reforçar a liderança das escolas, objetivo que se concretiza através da criação da figura do diretor, órgão unipessoal que é coadjuvado por um sub diretor e por um pequeno número de adjuntos;
- c) Reforçar a autonomia das escolas. Esta autonomia constitui um valor instrumental, cujo reforço, deverá produzir uma melhoria do serviço público de educação. Para que se verifique o reforço de autonomia da escola, é necessário conferir uma maior capacidade de intervenção ao órgão de gestão e administração, o diretor. Ao mesmo tempo, a uma maior autonomia, corresponde uma maior responsabilização.

É de realçar o facto de os três objetivos propostos no Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril se poderem relacionar e influenciar mutuamente. Por exemplo, para que o

diretor possa desenvolver uma boa gestão, será conveniente que este possua alguma autonomia na sua ação de modo a poder exercer a boa liderança e a liderança eficaz prevista no referido Decreto-Lei. O exercício de uma boa liderança pressupõe assim uma maior autonomia, sendo necessário por sua vez exigir uma maior responsabilização, o que levou a que fosse instituindo um regime de avaliação e de prestação de contas. Por conseguinte, o diretor terá que apresentar contas perante uma comunidade educativa que poderá ser mais participativa e interventiva, através da ação dos seus representantes no conselho geral. Ao diretor, são assim assacadas responsabilidades pela prestação do serviço público de educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição. O Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril sublinha no seu preâmbulo que a prestação de contas passa a ser feita de forma mais imediata, atendendo à participação de representantes da comunidade educativa num órgão de direção estratégica que é o conselho geral, bem como ao desenvolvimento de um sistema de auto-avaliação e de avaliação das escolas. Refere ainda o mesmo diploma no seu preâmbulo que: “(...) Só com estas duas condições preenchidas é possível avançar de forma sustentada para o reforço da autonomia das escolas”.

De acordo com o Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, o projeto educativo, o regulamento interno e os planos anual e plurianual de atividades constituem instrumentos de autonomia cuja competência para a aprovação dos mesmos cabe ao conselho geral. Este órgão tem ainda a competência para definir as linhas orientadoras para a elaboração de um outro instrumento de autonomia, nomeadamente, o orçamento.

Num momento que antecedeu a publicação do Decreto-Lei nº 75/ 2008 de 22 de Abril, foi apresentado pelo XVII Governo Constitucional o projeto de decreto lei que visava estabelecer um novo “Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão” das escolas públicas, vindo este a dar origem ao Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril. Segundo Lima (2011), o referido projeto de decreto lei encontrava-se justificado de acordo com a fundamentação apresentada no preâmbulo e assente em duas ideias centrais, nomeadamente, a abertura das escolas às comunidades locais, reforçando a participação das famílias e dos representantes comunitários no Conselho Geral e o reforço da liderança das escolas. No mesmo preâmbulo, é também sublinhado o reforço da liderança da escola, com a necessidade de existir um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa. Para esse efeito, o diploma prevê a criação

de um órgão unipessoal em detrimento de um órgão colegial. Um órgão unipessoal que se traduz na criação da figura de diretor, em relação ao qual passam a ser assacadas responsabilidades pela prestação do serviço público de educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição. O diretor é coadjuvado por um sub diretor e por um pequeno número de adjuntos, mas constituindo um órgão unipessoal e não um órgão colegial.

Licínio Lima, mostra-se, no entanto, muito crítico sobre o conteúdo do projeto de decreto lei. Segundo ele: “Independentemente da concordância ou da discordância face às soluções encontradas, o mínimo que se pode afirmar é que aquelas matérias, não sendo indiferentes, são contudo insuficientes para justificar um novo diploma, tal como, de resto, se apresenta consideravelmente frágil a argumentação expendida em seu torno” (Lima, 2011b, p. 77).

Fazendo uma análise desde os anos 70 do século passado até à atualidade, Lima (2011) considera que o modelo de gestão previsto no atual Decreto-Lei nº 75/ 2008 de 22 de Abril, não apresenta nenhum ganho ou melhoria que justifique a publicação do referido Diploma. A este propósito refere:

“Não há mesmo memória de exemplo semelhante, considerando a relevância dos motivos ou das razões apresentadas pelo decreto-lei nº 221/74, de 27 de Maio (em período revolucionário), passando pela normalização precoce tentada através do decreto-lei nº 735-A/74, de 21 de Dezembro, pelo decreto-lei nº 769-A/76, de 23 de Outubro (que iniciou a fase de institucionalização da gestão democrática das escolas em termos formais e que garantiu o retorno do poder aos serviços centrais do Ministério), pelo decreto-lei nº 172/91, de 10 de Maio (em regime de experimentação), até ao decreto-lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, que consagrou a figura dos contratos de autonomia, em duas fases” (Lima, 2011b, p. 77).

Relativamente, à maior participação de pais e encarregados de educação, bem como de elementos da comunidade no órgão de direção estratégica que é o conselho geral, Lima (2011) considera que tal não significa necessariamente uma maior abertura da escola às famílias e à comunidade. Nas suas palavras:

“Quanto à abertura da escola às famílias e à comunidade, sabe-se, de há muito, como é diversa a situação no país e pouco dependente, aliás, do maior ou menor número de representantes comunitários nos órgãos escolares. Em qualquer dos casos, a solução para ultrapassar aquele problema residirá numa mudança radical do sistema de fechamento da escola ao entorno comunitário: a mudança da centralização política e administrativa da educação escolar, que garante o exclusivo do governo das escolas aos serviços centrais e pericentrais (desconcentrados) do Ministério, consagrando uma direcção de cada escola que,

de facto, e independentemente da retórica da autonomia, se situa acima e para além de cada escola concreta” (Lima, 2011b, p. 77, 78).

A convicção do autor verifica-se sobretudo quando se trata de representantes comunitários que participam nos órgãos escolares, mas que, no entanto, provavelmente por algum desconhecimento, adotam uma atitude algo passiva, no que respeita ao seu envolvimento e participação no referido órgão. Apesar de interessados muitas das vezes em fazer parte dos órgãos escolares, eventuais lacunas ao nível de um conhecimento mais profundo sobre algumas das especificidades do contexto escolar, seja ao nível pedagógico, organizativo ou legislativo, fazem com que muitas vezes o envolvimento dos representantes comunitários se limite a acompanhar o desenrolar dos trabalhos, não existindo da parte dos mesmos uma desejável participação ativa, em prol de um maior envolvimento e intervenção da comunidade educativa na vida da escola/agrupamento. No entanto, parece-nos que a perspetiva de Lima é aqui algo pessimista e que não atende a possibilidade de a legislação abrir a possibilidade de maior participação dos pais e dos membros da comunidade. Pode acontecer que em determinados contextos escolares, pais, encarregados de educação e membros da comunidade, apresentem uma atitude mais dinâmica e participativa, decorrendo de um maior conhecimento acerca da realidade escolar, ou até de uma maior predisposição para intervirem e participarem com um maior empenho e motivação. Por sua vez, poderão estar criadas condições facilitadoras para a transmissão de uma postura de maior envolvimento e de motivação a outros membros da comunidade.

Todavia, Licínio Lima entende que o maior problema da abertura da escola à comunidade está na demasiada dependência da escola, em relação aos serviços centrais e pericentrais do ministério que os leva a uma situação em que a direção de cada escola se coloca acima de cada escola concreta. Como ele reforça criticamente: “Esta direcção central, a que tenho chamado atópica, representa o principal obstáculo a uma maior participação na decisão por parte das famílias e do meio. Neste capítulo, pouco ou nada mudará, segundo o projecto de diploma” (Lima, 2011b, p. 78). Este, entre outros aspetos, levam-no a ser pouco crente no pretenso reforço de autonomia das escolas. Ele considera este objetivo, enunciado no referido projeto de decreto lei, como fazendo parte de uma retórica que vinha sendo incessantemente repetida desde o programa do XI Governo Constitucional, algo duvidoso de alcançar, “(...) tanto mais quanto se insiste

em mudanças morfológicas (já um clássico entre nós), como se um modelo de gestão escolar coincidissem com o respectivo decreto-lei, mantendo inalterada a orgânica do ministério, bem como um extenso corpo de legislação sobre as mais diversas áreas (currículo, avaliação, etc)” (Lima, 2011b, p. 78).

Este académico insiste muito neste aspeto da necessidade de se alterar a relação de poder do ministério central com as escolas. Tão central é esta sua preocupação que ele a reintroduz na discussão sobre a figura do diretor.

As críticas de Licínio Lima não demoveram o Governo que acabou por avançar com a publicação do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril.

O conselho geral e o cargo de diretor criados pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, apresentam pontos comuns com os órgãos criados em 1991 pelo decreto Decreto-Lei 172/91, respetivamente com o conselho de escola e o diretor. Afonso e Barroso sublinham esta proximidade: “Esta legislação consagra (quase dezassete anos depois) uma definição de diretor de escola muito próxima da proposta de 1991, pondo termo à gestão colegial” (Afonso e Barroso, 2011, p. 36).

O modelo de gestão das escolas que emerge do presente diploma, pode ser encarado como uma fonte de oportunidades, mas também pode ser associado a alguns constrangimentos. Lima numa alusão aos pontos fracos e constrangimentos que na sua opinião estão subjacentes ao Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, refere:

“O diploma afirma pretender o reforço da participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino” e também favorecer a constituição de lideranças fortes. No primeiro caso reforça-se a participação dos respectivos sectores no conselho geral (...) e no segundo caso impõe-se, pela primeira vez desde o 25 de Abril de 1974, a generalização da figura do director (...)” (Lima, 2011a, p. 76 e 77).

O presente Decreto faz referência a uma nova morfologia organizacional com relevo para o conselho geral, o conselho pedagógico e o conselho administrativo, bem como uma referência à respetiva conceção de autonomia que lhe está subjacente. Lima (2011a) alude a esta nova morfologia organizacional e conceção de autonomia.

“Instituindo uma parcialmente nova morfologia organizacional, com relevo para o conselho geral, o director, o conselho pedagógico e o conselho administrativo, o diploma insiste numa concepção instrumental e subordinante de autonomia, numa autonomia de gestão fortemente sobredeterminada e governamentalizada, cujo pivot, em termos internos, é o novo director” (...) (Lima, 2011a, p. 77, 78).

Este académico reforça assim a sua convicção de que o grau de autonomia que se encontra subjacente ao presente diploma, está profundamente dependente de um

controlo apertado que é imposto pelo poder central. Porém, se atendermos às competências de que o conselho geral dispõe e que lhe permitem ter uma última palavra relativamente a aprovação dos diferentes instrumentos de autonomia, podemos afirmar que o referido órgão dispõe de poder que lhe permite dar um contributo relevante na construção de uma cultura de organização, sob o ponto de vista de todas as dinâmicas inerentes à gestão, bem como em relação ao próprio dia à dia do agrupamento.

### **1.1 - Autonomia da Escola Pública**

Tal como já vimos anteriormente, o enquadramento legal que surgiu com a Lei 46/86 de 14 de Outubro – Lei de Bases do Sistema Educativo, a que se juntou o Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro, permitiu uma nova abordagem no campo da gestão escolar, já que a autonomia da escola assume um papel relevante. Por sua vez, o Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, bem como o **Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril**, vieram reforçar a intenção de conferir às escolas uma maior autonomia.

A autonomia das escolas pode ser vista como um instrumento de política pública, visando obter sobretudo melhorias ao nível da qualidade do ensino, do aproveitamento escolar e das classificações dos alunos, bem como para melhorar os níveis de escolarização da população.

Visando uma melhoria da qualidade do ensino, a autonomia poderá incidir fundamentalmente sobre os seguintes aspetos:

- “(...) determinação das competências a desenvolver, a definição do conteúdo e dos tempos escolares das matérias obrigatórias ou opcionais, a selecção de manuais escolares, a adopção de métodos de ensino, o agrupamento dos alunos para certas actividades de aprendizagem, a determinação de critérios para a avaliação interna dos alunos e para a transição de ano ou ciclo, a concepção do conteúdo e a aplicação das provas de exame conducentes a uma qualificação certificada” (Formosinho e Machado, 2009, p. 3734).

A autonomia da escola pública tem potencialidades, mas também se depara eventualmente com constrangimentos. Como referem Formosinho e Machado, “A autonomia é entendida como capacidade de tomar decisões e liberdade de definir as próprias regras de funcionamento, esbarrando, no entanto, com uma realidade que regulamenta pormenorizadamente a excepcionalidade da regra” (Formosinho e Machado, 2009, p. 3736).



Sob o ponto de vista formal/legal, a autonomia da escola está associada à capacidade de decisão que as escolas detêm, através dos seus órgãos de gestão, em função das suas competências. Por outro lado, o exercício dessa autonomia está dependente da ação quer dos diversos Serviços Centrais e Regionais do Ministério da Educação, bem como dos atores locais (professores, alunos, encarregados de educação, pessoal não docente, autarquias e outras entidades/empresas representativas da comunidade). De acordo com o Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, “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” (Capítulo II, nº 1 do Artigo 8º, do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril).

A conceção de autonomia da escola sob o ponto de vista formal/legal, confere assim uma capacidade de decisão própria, em diversos domínios. Como refere Barroso:

“De um ponto de vista formal-legal a “autonomia da escola” significa que os estabelecimentos de ensino dispõem de uma capacidade de decisão própria (através dos seus órgãos representativos em função das suas competências), em determinados domínios (estratégicos, pedagógicos, administrativos e financeiros), que se exerce através de atribuições, competências e recursos, transferidos ou delegados de outros níveis de administração” (Barroso, 2005, p. 108).

Porém, vista não apenas sob a ótica formal/legal, a autonomia pode ser percebida como um conceito relacional em que a mesma é desenvolvida num quadro de oportunidades e de constrangimentos, decorrentes dos recursos disponíveis e de uma teia de relações existente entre os diversos atores envolvidos no processo educativo.

“Contudo, se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a “independência”. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autónomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autónomos; podemos ser autónomos em relação a umas coisas e não em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos ou grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis” (Barroso, 2005, p. 108).

A autonomia da escola pública desenvolve-se num quadro de múltiplas dependências, o que lhe confere algum grau de relatividade associado. A este propósito, Barroso refere: “(...) a autonomia é sempre relativa e desenvolve-se num quadro de

múltiplas dependências, de que se destacam: a tutela de diferentes serviços centrais e regionais do Ministério da Educação; as atribuições e competências das autarquias; os direitos dos cidadãos (em particular os alunos e suas famílias); os saberes, competências e direitos profissionais dos professores” (Barroso, 2005, p. 108).

Pode pois afirmar-se que a autonomia da escola pública resulta de interações e de forças exercidas pelos diferentes atores e agentes que operam e intervêm no sector da educação pública, quer ao nível micro da escola/agrupamento e concelho, quer ao nível macro, seja no distrito, região ou País. Como Barroso enfatiza: “Importa, ainda, ter

presente que a “autonomia da escola” resulta, sempre, da confluência de várias lógicas e interesses (políticos, profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir, integrar e negociar. A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia é um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local” (Barroso, 2005. p. 109).

O conceito de autonomia deverá ter também associada a sua dimensão ética e social, visando alcançar o bem comum.

“Neste sentido, a autonomia da escola tem sempre uma dimensão ética, social e política, que, no caso de um serviço público de educação nacional, deve contribuir para a construção de um “bem comum local” que garanta, em condições de igualdade, equidade e eficácia, a educação de todas as crianças e jovens que frequentam uma determinada escola” (Barroso, 2005, p. 110).

O modelo de gestão escolar poderá ser marcado pelo grau de autonomia existente. Sendo o conselho geral o órgão de direção estratégica que assegura a participação e representação da comunidade educativa ao nível das decisões de fundo tomadas no estabelecimento de ensino, o alcance e o impacto das medidas aprovadas pelo conselho geral, serão tanto maiores, consoante o maior ou menor grau de autonomia que a escola/agrupamento detém. Segundo Barroso (2005) o debate sobre a gestão local e a autonomia das escolas tem estado polarizado em torno de dois modelos, por um lado, a administração centralizada, planificada e hierarquizada, por outro, o mercado descentralizado, concorrencial e autónomo. Ora, segundo Barroso, “(...) existem outras alternativas na educação pública, entre o “centralismo estatal” e “a livre

concorrência do mercado”, entre “a fatal burocracia do sector público” e o “mito da gestão empresarial”, entre “o súbdito” e o “cliente” (...)” (Barroso, 2005, p. 108).

## **1.2 - Instrumentos de Autonomia**

O Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, enumera os diferentes instrumentos de autonomia. “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 (...)” Capítulo II, nº 1 do Art.º 9º do Decreto Lei nº 75/2008 de 22 de Abril). De acordo com o Art.º 13º, nº 1, alíneas c), d) e e) do mesmo diploma, cabe ao conselho geral aprovar o projeto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução, bem como, aprovar o regulamento interno e os planos anual e plurianual de atividades, respetivamente.

A assembleia prevista no Decreto- Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, para além de aprovar o projeto educativo, era também o órgão de participação e representação da comunidade educativa, integrando obrigatoriamente na sua composição, representantes dos docentes, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, do pessoal não docente e da autarquia local. Consoante a opção da escola ou agrupamento, poderiam ainda estar representadas, na assembleia atividades de carácter cultural, artístico, científico, ambiental e económico da respetiva área, com relevo para o projeto educativo da escola. Por sua vez, o conselho geral previsto no Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril apresenta uma constituição idêntica à da assembleia, sendo no entanto de sublinhar uma diferença que reside no facto de o conselho geral ter de contar obrigatoriamente com representantes da comunidade local, designadamente, instituições, organizações e atividades de carácter económico, social, cultural e científico.

Relativamente ao conceito formal de projeto educativo, o Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, no Capítulo II, alínea a) do nº 1 do Art.º 9º, apresenta-nos uma definição praticamente igual à do Decreto-Lei nº 115-A/98, com exceção de que o Decreto-Lei de 2008 consagra a existência não apenas de “escola”, mas também de “agrupamento de escolas ou da escola não agrupada”. É de referir contudo que o Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio também já considerava a existência do agrupamento de escolas.

O projeto educativo permite uma nova abordagem ao nível da gestão escolar. Promove o envolvimento de toda a comunidade educativa num empreendimento

comum, aglutinador e estruturante, com vista a aprofundar e potenciar sinergias nos mais variados domínios, seja ao nível material e de equipamentos, bem como nas vertentes, cultural, pedagógica, administrativa, financeira e sócio económica. O projeto educativo consubstancia-se assim num plano de ação concertado e implementado pelos diferentes corpos da comunidade educativa.

Barroso (2005) refere-se quanto à importância do projeto educativo, nas suas dimensões institucional e local. “Em primeiro lugar, a obrigatoriedade de elaboração de

um projeto, constitui, não só uma tentativa de introdução de novas modalidades de gestão na organização escolar (planeamento e gestão estratégicas, formas de gestão pós-burocráticas, gestão associativa), mas também, uma nova forma de regulação local da escola pública pelo poder político central e sua administração. Em segundo lugar, a mobilização dos atores educativos em torno de um projeto, exprime a necessidade de construir compromissos e acordos locais entre diferentes atores nas escolas, com o fim de compatibilizarem interesses individuais e de grupo com interesses coletivos, inerentes ao serviço público. Em terceiro lugar, a ideia de projeto tem evoluído no sentido de ultrapassar a dimensão sectorial de projeto de uma organização (inspirado na gestão empresarial) e assumir uma dimensão territorial, enquanto expressão de um serviço público local de educação” (Barroso, 2005, pág. 123)

### **1.3 - Dec. Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho e Dec. Lei 115-A/98 de 4 de Maio**

Comparando as competências previstas para o conselho geral no Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, com as competências previstas para a assembleia de escola previstas no Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, podemos constatar que o conselho geral mantém algumas das competências da assembleia, mas o seu poder foi claramente alargado e reforçado noutras. Se com o diploma de 2008 o conselho geral já dispunha de maiores poderes face à assembleia prevista no Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, com a alteração produzida pelo diploma de 2012 houve um acréscimo de competências, o que faz com que o conselho geral disponha de um maior poder de intervenção e decisão, face à antiga assembleia. De acordo com o artigo 11º de Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril e Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, “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”.

Existe alguma coincidência entre as competências do conselho geral previstas no Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, com as competências atribuídas à assembleia durante o período de vigência do Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio. O Quadro 1 compara as principais competências do conselho geral e da assembleia, sendo de referir que as competências do conselho geral foram definidas pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, mas as que respeitam às alíneas p), q), r) e s) do nº 1 do artigo 13º, foram introduzidas pelo Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de julho.

Quadro 1 – Competências do Conselho Geral (artº 13º do Decreto Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, alterado pelo art.º 13 do Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho) e da Assembleia (art.º 10º, Capítulo II, do Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio de 1998)

<b>Decreto-Lei nº 75/2008, alterado pelo Decreto Lei nº 137/2012 de 2 de Julho</b> <b>Competências do Conselho Geral (Artº 13º)</b>	<b>Decreto-Lei nº 115-A/98</b> <b>Competências da Assembleia (Cap. II, Artº 10º)</b>
<b>1- (...) Ao conselho geral compete:</b>	<b>1- À assembleia compete:</b>
a) Eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros, à excepção dos representantes dos alunos.	a) Eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros docentes.
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.	b) Aprovar o projecto educativo da escola e acompanhar e avaliar a sua execução.
d) Aprovar o regulamento interno do agrupamento de escolas ou escola não agrupada.	c) Aprovar o regulamento interno da escola.
e) Aprovar os planos anual e plurianual de actividades.	d) Emitir parecer sobre o plano anual de actividades, verificando da sua conformidade com o projecto educativo;
f) Apreciar os relatórios periódicos e aprovar o relatório final de execução do plano anual de actividades.	e) Apreciar os relatórios periódicos e o relatório final de execução do plano anual de actividades.
g) Aprovar as propostas de contratos de autonomia.	f) Aprovar as propostas de contratos de autonomia, ouvido o conselho pedagógico;
h) Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento.	g) 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.	h) Apreciar o relatório de contas de gerência.
k) Apreciar os resultados do processo de auto-avaliação.	i) Apreciar os resultados do processo de avaliação interna da escola.
l) Pronunciar -se sobre os critérios de organização dos horários.	
m) Acompanhar a acção dos demais órgãos de administração e gestão.	
n) Promover o relacionamento com a comunidade educativa.	j) Promover e incentivar o relacionamento com a comunidade educativa.
o) Definir os critérios para a participação da escola em actividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas.	
p) Dirigir recomendações aos restantes órgãos, tendo em vista o desenvolvimento do projeto educativo e o cumprimento do plano anual de atividades;	
q) Participar, nos termos definidos em diploma próprio no processo de avaliação do desempenho do director;	
r) Decidir os recursos que lhe são dirigidos;	
s) Aprovar o mapa de férias do director.	

## **2 – Órgãos de Gestão e de Direção**

Com o Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril foi criado o conselho geral, órgão que sucedeu e substituiu a assembleia prevista no Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio. Com o diploma de 2008 foi ainda criada a direção unipessoal que se consubstancia no cargo de diretor. O conselho geral conta com a participação comunitária e tem competência para eleger o diretor, bem como para o avaliar e para o destituir. A este propósito, Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado referem que:

“Este novo regime reforça a participação dos pais, da autarquia e da comunidade local na direção estratégica da escola e atribui ao Conselho Geral a selecção e a escolha do director (...)” (Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado, 2010, p. 65).

### **2.1 - Conselho Geral**

O conselho geral, é o órgão de direção estratégica, composto por representantes dos vários corpos e entidades da comunidade educativa. De acordo com o nº 1 do artigo 11º dos Decretos-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril e nº 137/2012 de 2 de Julho, “(...) 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”.

É de sublinhar a importância e o relevo que o referido órgão assume no Decreto-Lei nº75/2008 de 22 de Abril. O sentido de comunidade emerge como uma necessidade de potenciar as vantagens que poderão advir de uma participação mais ativa por parte dessa mesma comunidade. Como Barroso refere: “A redescoberta do sentido da “comunidade” constitui uma tentativa de superação do desencanto com as perspectivas sócio-estatais e neo-liberais de regulação da vida social. Ele é visível quer no recrudescimento do movimento associativo quer sob a forma mais institucionalizada de filosofias e propostas políticas “comunitaristas”” (Barroso, 2005, p. 78).

Algumas das competências do conselho geral e a própria natureza do órgão, têm enquadramento nos objetivos previstos nas alíneas c), e), g) e h) do artigo 3º da Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro, relativa ao sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, nomeadamente, através da promoção de uma cultura de responsabilização

na escola, envolvimento e mobilização dos membros da comunidade educativa, bem como, através da aprovação, acompanhamento e avaliação da execução do projeto educativo. De acordo com o artigo 3º do referido diploma: “O sistema de

avaliação, enquanto instrumento central de definição das políticas educativas, prossegue, de forma sistemática e permanente, os seguintes objetivos: (...) c) Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas; (...) e) Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo; (...) g) Valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes das escolas; h) Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos (...)” (alíneas c), e), g) e h) do artigo 3º do Capítulo I da Lei nº 32/2002 de 20 de Dezembro).

Tal como já vimos anteriormente, entre outras competências, compete ao conselho geral, aprovar o projeto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução, aprovar os planos anual e plurianual de atividades, apreciar os relatórios periódicos e o relatório final de execução do plano anual de atividades (alíneas c), e) e f) do artigo 13º do Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho). As referidas competências, associadas ao facto de o conselho geral ser o órgão responsável por assegurar a participação e representação da comunidade educativa na vida do agrupamento, encontram-se intimamente ligadas aos termos de análise que fazem parte do processo de auto avaliação das escolas, previsto no artigo 6º da Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro e que sublinha o carácter de obrigatoriedade do processo de auto avaliação do ensino não superior. De acordo com as alíneas a), b) e e) do mesmo artigo 6º, o grau de concretização do projeto educativo, o nível de execução de atividades e a participação da comunidade educativa, constituem elementos do processo de auto avaliação. Deste modo, o conselho geral assume assim um papel de relevo no processo de auto avaliação das escolas.

No âmbito da participação da comunidade educativa na vida e na gestão da escola/agrupamento, emerge o “fenómeno” da regulação comunitária, sendo um reflexo da abertura da escola à comunidade. A este propósito Barroso refere: “A regulação local da escola através da aliança entre professores e pais de alunos constitui, hoje em dia, um dos *leitmotiv* das medidas de “abertura da escola à comunidade” (...)” (Barroso, 2005, p. 76).

Antes da publicação do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, Barroso (2005) manifestava a sua convicção de que se justificava encontrar novas formas de regulação institucional que fossem compatíveis com a dinâmica dos processos sociais de regulação. Esta convicção de Barroso concretiza-se em 2008 com a criação do conselho geral, já que pela sua composição e competências, se trata de um órgão em que as dinâmicas e a interação social dos diversos atores da comunidade educativa, regulam atividades da escola/agrupamento, ao nível das suas linhas de atuação de fundo. Como refere Barroso: “É neste contexto que se justifica encontrar novas formas de regulação

institucional que sejam compatíveis com a dinâmica dos processos sociais de regulação. Isso obriga a um novo equilíbrio entre o Estado – os professores – e os pais dos alunos (bem como a comunidade em geral), na administração da educação e em particular na regulação local da escola pública (...) que podemos chamar de sócio comunitária” (Barroso, 2005, p. 82).

Barroso (2005) alude à existência da “*regulação sócio-comunitária*”, como forma de promoção do equilíbrio nas dinâmicas relacionais entre professores, pais de alunos e comunidade em geral, na administração da educação e em particular na regulação local da escola pública. A abertura da escola à comunidade a que implicitamente se refere Barroso (2005), traduz a participação dessa mesma comunidade na administração e na regulação local da escola, o que tem enquadramento na ação do conselho geral.

No preâmbulo do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, é feita uma referência clara à necessidade de se passar para um outro patamar que implica a introdução de alterações ao regime jurídico de autonomia, administração e gestão escola: “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” (Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril). No mesmo preâmbulo, são enumeradas as medidas necessárias a implementar, sendo sublinhada a necessidade de uma maior participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino, bem como, a necessidade de a escola prestar contas à comunidade educativa. Por outro lado, é também referido que o objetivo de implementar uma maior participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino, é assegurado pela criação de um órgão de direção estratégica, cuja representação é constituída pelas diferentes forças da comunidade



educativa, órgão este que se designa por conselho geral. Ainda de acordo com o preâmbulo do referido diploma, “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)” (Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril).

É de referir que de acordo com o nº 4 do artigo 12º do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, a participação dos alunos no conselho geral se encontrava circunscrita ao ensino secundário, sem prejuízo da possibilidade de participação dos estudantes que frequentassem o ensino básico recorrente. Porém, de acordo com a alteração produzida pelo nº 6 do artigo 12º do Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, a representação dos discentes no conselho geral é assegurada por alunos maiores de 16 anos de idade. Desde modo, passam também a poder fazer parte do conselho geral, os alunos que embora não se encontrem no ensino secundário, sejam maiores de 16 anos de idade.

Relativamente ao número de elementos que compõem o conselho geral, “O

número de elementos que compõem o conselho geral é estabelecido por cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos do respetivo regulamento interno, devendo ser um número ímpar não superior a 21” (nº 1 do artigo 12º do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril e nº1 do artigo 12º do Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho).

Sublinhamos também a importância e os poderes que o Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, bem como o Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho que o alterou, conferem ao conselho geral, quer pelo reforço de competências, bem como pela garantia da democraticidade e representatividade equilibrada ao nível dos diferentes corpos no conselho geral, uma vez que o número de representantes do pessoal docente e não docente, no seu conjunto, não poder ser superior a 50% dos membros do conselho, o que garante que a soma do número de representantes dos restantes corpos no conselho geral, não é inferior à soma do número de representantes do pessoal docente e não docente. A legislação em vigor confere aos estabelecimentos de ensino a possibilidade

cada um decidir qual a composição do órgão, de acordo com os limites previstos no artigo 12º dos referidos diplomas.

O Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril veio assim instituir a figura do conselho geral, como forma de promover uma maior abertura, um maior envolvimento e também uma participação mais interventiva por parte da comunidade educativa que, através dos seus representantes num órgão de direção estratégica, tem a possibilidade e a legitimidade legal para participar nas decisões estratégicas da escola/agrupamento. Se na assembleia prevista no Decreto-Lei nº 115-A de 4 de Maio não se encontrava prevista a participação de representantes da comunidade local, designadamente de instituições, organizações e atividades de carácter económico, social, cultural e científico, no conselho geral, essa representação encontra-se obrigatoriamente assegurada, de acordo com o nº 4 do artigo 12º do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, bem como de acordo com o nº 8 do artigo 12º do Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho.

O conselho geral tem legitimidade para solicitar ao diretor a prestação de contas e de acordo com as competências previstas no artigo 13º do Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, possui competências que lhe permitem tomar decisões sobre as grandes linhas de atuação de fundo para o agrupamento.

## **2.2 – Diretor**

Numa fase em que o Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril ainda se encontrava em projeto de decreto lei, tal como já foi referido anteriormente, Licínio Lima foi muito crítico relativamente a publicação do novo diploma. Este autor colocou muitas reservas, em relação às vantagens que advêm da criação da figura do diretor, por achar que não é ela que pode assegurar uma melhor liderança nas escolas. Escreve: “A justificação

apresentada para a criação da figura do Director inscreve-se exactamente no quadro de uma ideologia de feição gerencial, ficando por demonstrar por que razão uma liderança individual é superior a uma liderança colegial, desprezando a experiência e os dados da investigação. E por que razão haveria uma “liderança forte” de coincidir com uma “boa liderança”, especialmente num quadro histórico-cultural profundamente marcado pela herança de um regime autoritário? Poderá, em qualquer caso, garantir-se uma “boa liderança” sobretudo por via jurídico-formal?

(...) Ao invés, uma escola mais autónoma exigiria a reforma do governo central e heterónimo que, quotidianamente, esmaga as escolas e os seus actores; exigiria mais democracia e participação nas decisões, de forma a garantir uma

autonomia enquanto capacidade crescente e responsável de auto-governo e direcção própria” (Lima, 2011b, p. 78).

Lima (2011b) encontra assim razões para contestar a figura do diretor, com base numa explicação de índole histórica e política. Associa a figura do diretor a um período da história recente do País, marcado por um regime autoritário. Mas, sobretudo, entende que o problema da liderança está muito dependente do modo como o ministério se relaciona com as escolas e do real poder que confere às suas direcções. Nesse sentido, reforça a crítica em relação à necessidade de uma escola mais autónoma que exigiria em seu entender a reforma do governo central. Sublinha a necessidade de uma maior democracia e participação nas decisões, como forma de “(...) garantir uma autonomia enquanto capacidade crescente e responsável de auto-governo e direcção própria” (Lima, 2011b, p. 78). Critica o facto de através das mudanças propostas pelo Projeto de Decreto-Lei que deu origem ao Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Julho, segundo ele, se contrariar o espírito de gestão que deverá prevalecer na gestão das escolas públicas, por forma a associar democracia e colegialidade, visando assim alcançar uma gestão mais racional e eficaz. Para ele: “(...) as mudanças propostas insistem em encontrar a pessoa

certa para o lugar certo, em manter os verdadeiros órgãos de direcção das escolas fora destas, em associar democracia e colegialidade, mesmo quando profundamente sobredeterminadas, a gestão irracional e ineficaz. Associações realmente ideológicas, em sentido inverso às conclusões da investigação realizada em Portugal nas últimas duas décadas” (Lima, 2011b, p. 78, 79).

Segundo o Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, o diretor é eleito e avaliado pelo conselho geral e tem que prestar contas a este órgão.

De acordo com o presente modelo, o diretor não sendo eleito pela totalidade dos elementos que compõe o corpo docente, mas sim por representantes das várias estruturas que fazem parte da comunidade educativa, poderá desenvolver um trabalho que vá ao encontro das reais necessidades da escola/agrupamento, devendo o resultado do seu trabalho ser acompanhado de perto pelo conselho geral que fará a avaliação relativamente ao trabalho desenvolvido pelo diretor, em prol da escola/agrupamento.

Uma vez que é o conselho geral que elege o diretor e não a totalidade do corpo docente, o diretor poderá desenvolver o seu trabalho sem estar tão sujeito a eventuais pressões levadas a cabo por parte de grupos formados no seio do corpo docente. Situações de pressão deste tipo poderiam ser exercidas sobre os presidentes dos conselhos diretivos e executivos dos antigos órgãos de gestão colegial das escolas

públicas, prejudicando a eficiência e a eficácia do funcionamento da escola/agrupamento. Isto porque, no modelo de gestão anterior, parecia que a equipa executiva estava dependente do corpo docente, o que poderia levar a maior predisposição para que cedesse a pressões, de modo a satisfazer os desejos e interesses pessoais dos professores, mesmo que tal decisão fosse prejudicial à prossecução dos objetivos e fins que a organização/instituição persegue.

Se o Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, assim como o projeto de decreto-lei que lhe deu origem preveem a criação de um órgão de gestão unipessoal que se consubstancia na figura do diretor, em detrimento de um órgão colegial, é porque o legislador procurou encontrar um modelo de gestão que permita colher todas as virtudes que possam ser encontradas no órgão de gestão unipessoal e que eventualmente serão mais difíceis de reunir no órgão de gestão colegial.

Tanto o modelo de gestão unipessoal, assim como o colegial, podem apresentar virtudes e defeitos. O órgão de gestão unipessoal pode colher vantagens associadas ao modelo de gestão empresarial, desde que o estilo do líder siga uma linha que conduza os seus membros a uma identificação com a cultura da organização, promovendo o envolvimento de todos, quer no projeto, assim como na missão da organização.

Se a figura do diretor pode representar um poder autoritário, como quer Licínio Lima, a gestão executiva colegial pode significar inconsistência e incoerência ao nível da decisão. No modelo de gestão com liderança unipessoal previsto no Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, o gestor/líder eleito tem que responder pelos seus atos e decisões e, ao mesmo tempo, já se pode abstrair de eventuais pressões provenientes de grupos de interesse que existam internamente, levando a cabo uma gestão que vá ao encontro dos superiores interesses da organização e não ao encontro da satisfação de necessidades específicas de grupos de interesse que, tal como já foi referido, sobrepõem eventualmente a satisfação dos seus interesses pessoais, aos interesses da organização/instituição da qual fazem parte.

O órgão de gestão unipessoal que se consubstancia na figura do diretor, poderá ter associada a carga negativa própria da gestão associada a uma liderança autocrática. Contudo, a figura do diretor não tem que significar necessariamente uma liderança autocrática e não tem necessariamente que ser nociva para o bom funcionamento da organização. A boa ou má liderança não reside tanto na figura do diretor, mas sim nas

qualidades e virtudes do líder, no que respeita ao seu carácter, à sua personalidade e, sobretudo, no que respeita ao seu estilo de liderança e de gestão.

Um diretor pode ser um excelente gestor e líder, desde que não adote um estilo de liderança autocrático, mas que adote isso sim, um estilo de liderança democrático, com respeito e valorização pelo contributo de todos os membros da organização, visando estimular o envolvimento, o bom desempenho e o contributo de todos, por forma a alcançar os resultados e os objetivos pretendidos. Assim, a boa liderança distingue-se pela capacidade que se tem de auscultar e valorizar todos os elementos da organização, quer pelo seu trabalho, quer pelo seu contributo em prol de um objetivo comum que consiste em alcançar os objetivos e os melhores resultados para a organização.

O bom líder acolhe e implementa ações e estratégias construídas com base no “feedback” proveniente dos seus colaboradores e restantes elementos da organização, assim como propõe e implementa ações corretivas que conduzem a melhorias no seu funcionamento. Sabe valorizar e auscultar os membros da organização, tirando o melhor partido do contributo e dos saberes individuais de cada um, levando a cabo as melhorias e as correções necessárias, otimizando e rentabilizando da melhor forma a utilização de todos os recursos colocados à sua disposição, sejam humanos, materiais e financeiros.

Apesar das críticas de Licínio Lima, o Decreto-Lei nº 75/ 2008 foi publicado, e tanto este diploma, bem como o Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho que o alterou, no seu artigo 18º definem diretor como: “(...) o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial”.

A propósito da publicação do diploma de 2008 e da criação da figura do diretor, Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado referem que: “Este novo regime reforça a participação dos pais, da autarquia e da comunidade local na direcção estratégica da escola e atribui ao Conselho Geral a selecção e a escolha do director. Determina ainda o carácter unipessoal do órgão de gestão e confere ao diretor maior liberdade de decisão e maior poder de intervenção no funcionamento da escola, nomeadamente através da designação dos responsáveis pelos órgãos de gestão pedagógica intermédia, ao mesmo tempo que reconhece a capacidade de auto-organização da escola” (Fernandes, Ferreira, Formosinho e Machado, 2010, p. 65).

Na sequência da publicação do Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho que veio alterar o Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, registaram-se algumas alterações ao

nível das competências do diretor. É de sublinhar que o Governo procedeu à revisão do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, registando-se algumas alterações ao nível das competências do diretor. Entre outras alterações, sublinhamos que o diretor deixou de poder designar os coordenadores dos departamentos curriculares (principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica) conforme estava anteriormente previsto na alínea f) do nº4 do artigo 20º do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, passando a ter competência para propor candidatos ao cargo de coordenador de departamento curricular, de acordo com o previsto na alínea f) do nº4 do artigo 20º do Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho.

### **2.3 - Conselho Pedagógico**

De acordo com o artigo 31º do Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho, “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-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente”.

Relativamente à composição do órgão, salienta-se que de acordo com o artigo 32º do Decreto-Lei nº 75/2008, o número máximo de membros era de 15 e teria obrigatoriamente que contar com a participação dos coordenadores dos departamentos curriculares, bem como com a “participação das demais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa, assegurando uma representação pluridisciplinar e das diferentes ofertas formativas”. Por outro lado, o referido órgão contava ainda com a representação dos pais e encarregados de educação e dos alunos, estes últimos apenas no caso do ensino secundário. É também de salientar que segundo o mesmo diploma, o diretor é, por inerência, presidente do conselho pedagógico, e os membros do conselho geral, não podem ser membros do conselho pedagógico. Por outro lado, é de sublinhar que de acordo com o Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, os representantes dos pais e encarregados de educação, bem como os representantes dos alunos, deixaram de ter assento no conselho pedagógico.

Relativamente às competências do conselho pedagógico, este debruça-se naturalmente sobre questões de carácter pedagógico, sendo contudo de destacar algumas das competências do referido órgão por se encontrarem intimamente ligadas a algumas

das competências do conselho geral. Essas competências do conselho pedagógico são as que constam do artigo 33º, quer do Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de Abril, bem como do artigo 33º do Decreto-Lei de 2012 que o alterou, e consistem na preparação de instrumentos de autonomia que posteriormente carecem da aprovação do conselho geral. Essas competências são nomeadamente: (...) 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; (...). De acordo com a alínea c) do mesmo artigo, o conselho pedagógico tem também competência para “emitir parecer sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia”. Por sua vez, uma das competências do conselho geral consiste em aprovar essas mesmas propostas de contratos de autonomia.

#### **2.4 - Conselho Administrativo**

O conselho administrativo, de acordo com o artigo 36º do Decreto-Lei nº 137/2012, é “(...) o órgão deliberativo em matéria administrativo -financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos da legislação em vigor”. Quanto à sua composição, segundo o artigo 36º do mesmo diploma, “O conselho administrativo tem a seguinte composição:

- a) O diretor, que preside;
- b) O subdiretor ou um dos adjuntos do diretor, por ele designado para o efeito;
- c) O chefe dos serviços administrativos, ou quem o substitua”.

É de salientar que em íntima ligação com duas das competências do conselho geral se encontram as competências do conselho administrativo que se encontram previstas nas alíneas a) e b) do artigo 38º do Decreto-Lei nº 137/2012 e que são nomeadamente”: a) Aprovar o projeto de orçamento anual, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;

b) Elaborar o relatório de contas de gerência”. Por sua vez, o conselho geral tem competência para definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento, bem como, para aprovar o relatório de contas de gerência.

**PARTE II**  
**INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**



## **CAPÍTULO III – NATUREZA DO ESTUDO, OBJETIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **1 – Natureza do Estudo**

Sendo o conselho geral o órgão de gestão estratégica responsável pela definição das grandes linhas orientadoras da atividade do agrupamento, entendeu-se que seria pertinente desenvolver um estudo sobre o referido órgão. Este estudo é de natureza qualitativa e aproxima-se de um estudo de caso porque se debruça sobre o órgão de um agrupamento específico e escolhido por conveniência. Na verdade trata-se de um agrupamento sobre o qual temos um contacto que nos possibilita um confronto com as opiniões expressas pelos nossos interlocutores. Assumimos, pois, que nos interessa sobretudo, compreender o funcionamento e a ação dos diferentes atores, ou melhor, a perceção dos mesmos, relativamente a toda a dinâmica subjacente ao conselho geral. Dada a natureza do estudo e, sobretudo, para termos uma compreensão do papel, função e interação dos principais representantes que compõem o órgão em causa, achámos por bem fazer um estudo qualitativo que tivesse por base as perceções e as opiniões de diferentes atores.

Segundo Vilelas (2009), “a investigação qualitativa é uma forma de estudo da sociedade que se centra no modo como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem” (p.105). Por sua vez Bogdan e Biklen (1994), sublinham a riqueza de pormenores descritivos que uma investigação qualitativa permite obter. Stake (2007) enfatiza a diferença entre investigação quantitativa e qualitativa, referindo que a primeira procura causas, enquanto a segunda procura conhecimento.

Sendo a investigação qualitativa adequada para a análise de situações concretas, a mesma é compatível com a realização de estudos de caso. Assim, procedeu-se à realização de um estudo de caso, uma vez que se adequa aos propósitos e objetivos da nossa investigação, conhecer e compreender a participação dos membros que integram o conselho geral de um agrupamento de escolas da região centro, mas pertencente à Direção Regional de Lisboa e Vale do Tejo.

O estudo de caso encontra-se associado ao estudo minucioso de contextos específicos. De acordo com Stake (2005), a opção pela realização de um estudo de caso

não é apenas uma escolha metodológica, mas também uma decisão acerca do objeto de estudo. Ainda segundo Stake (2005), os estudos de caso apontam sobretudo para a compreensão do caso específico e não para a generalização dos resultados de investigação, não tendo a generalização que ser enfatizada em todos os estudos de investigação. De acordo com Robert Bogdan e Sari Biklen (1994), o estudo de caso enquanto metodologia de investigação, é uma observação minuciosa de um determinado contexto ou indivíduo. João Amado (2009), sublinha que o objetivo do estudo de caso tem por base a explicação e a compreensão do que lhe é específico e de algum modo determinado pelo contexto.

## **2 - Objeto e Objetivos do Estudo**

O presente estudo de caso incide sobre o conselho geral de um agrupamento de escolas situado na zona centro do País, mas pertencente à Direção Regional de Lisboa e Vale do Tejo. Mais concretamente, debruçámo-nos sobre a participação dos representantes de três corpos com assento no conselho geral, nomeadamente, pais e encarregados de educação, município e professores.

O agrupamento é constituído por oito estabelecimentos de ensino pelos quais se encontram distribuídos 902 alunos, designadamente, uma escola sede, seis escolas do primeiro ciclo uma escola da educação pré escolar.

Para efeitos de realização do presente estudo foram definidos diferentes objetivos, relativamente aos quais foram elaborados grupos de questões específicas que estiveram presentes na elaboração dos guiões. Guerra (2010) sublinha a importância de clarificar objetivos e dimensões para a construção do guião da entrevista. Para cada um dos objetivos propostos foi elaborado um conjunto de questões que por sua vez foram devidamente organizadas, dando origem aos diferentes guiões. O nosso estudo tem como objetivo geral conhecer e compreender a participação dos membros que integram o conselho geral, quer no próprio conselho, quer no agrupamento. Neste enquadramento, foram ainda definidos os seguintes objetivos:

- a) Clarificar a participação dos pais e encarregados de educação do agrupamento, na principal associação de pais;
- b) Clarificar a participação dos pais e encarregados de educação no agrupamento;

- c) Analisar o tipo de participação na vida do agrupamento, por parte dos representantes dos pais e encarregados de educação que integram o conselho geral;
- d) Analisar o tipo de participação na vida do agrupamento, por parte dos representantes do município que integram o conselho geral;
- e) Analisar o tipo de participação na vida do agrupamento, por parte dos representantes dos professores que integram o conselho geral;
- f) Analisar o tipo de participação dos representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral;
- g) Analisar o tipo de participação dos representantes do município no conselho geral;
- h) Analisar o tipo de participação dos representantes dos professores no conselho geral;
- i) Clarificar o funcionamento e ação do conselho geral em função da participação dos representantes dos pais e encarregados de educação;
- j) Clarificar o funcionamento e ação do conselho geral em função da participação dos representantes do município;
- l) Clarificar o funcionamento e ação do conselho geral em função da participação dos representantes dos professores.

### **3 - Amostra**

O estudo de carácter qualitativo é adequado para a análise de casos ou de situações particulares, devendo a amostra ser representativa da população da pesquisa, apresentando assim características gerais da população que, no presente caso, é o conselho geral de um agrupamento de escolas específico.

O critério de seleção da amostra teve por base a representatividade dos diferentes corpos que compõem o conselho geral do agrupamento em estudo, sendo de sublinhar que a escolha recaiu sobre três dos seis corpos que integram o conselho geral, nomeadamente, os professores que representam 33,33% dos membros do órgão (sete membros num total de vinte e um), os pais e encarregados de educação que representam 19,05% dos membros (quatro membros num total de vinte e um) e os representantes do município que representam 14,29% dos membros (três membros num total de vinte e um), o que perfaz uma representatividade de 66,67% dos membros do conselho geral,

(catorze membros num total de vinte e um), ou seja, exatamente dois terços do total dos membros do conselho. Cada um dos três corpos referidos que constituem a amostra foi devidamente estudado, de acordo com os instrumentos e procedimentos que em seguida se apresentam.

#### **4 - Instrumentos e Procedimentos**

Em face do objeto de estudo e da natureza do método de investigação escolhido, optou-se pela recolha de dados com recurso à entrevista, uma vez que se trata de uma técnica que permite aceder ao discurso pessoal de diferentes atores, indagando pormenorizadamente sobre todos os aspetos considerados essenciais. De acordo com José Vilelas (2009), a entrevista tem como principal vantagem o facto de permitir uma recolha direta de dados que é feita a partir dos atores sociais, o que permite indagar detalhadamente sobre qual a perceção dos mesmos, em relação ao objeto de estudo. Fontana e Frey (2005) sublinham a importância da entrevista como a mais comum e preponderante forma de tentar compreender os indivíduos. João Amado (2009) enfatiza o potencial que a entrevista apresenta como meio de entendimento dos indivíduos, bem como de recolha de informação nos mais diversos campos. Maria Olívia Dias (2009) indica a situação de entrevista como um processo de intercomunicação em que entrevistador e entrevistado interagem.

Como forma de promover a interação entre entrevistador e entrevistado e tendo por base um guião composto por perguntas mais direcionadas e outras de recurso, o instrumento de recolha de dados consistiu numa entrevista semiestruturada, conferindo assim alguma flexibilidade ao guião e permitindo que se assemelhasse mais a uma conversa do que a uma lista de questões.

Com base na amostra, procedeu-se à realização de entrevistas a membros de diferentes corpos com assento no conselho geral. A diretora do agrupamento, sendo convocada a participar nas respetivas reuniões, embora não seja membro do conselho geral, foi também entrevistada, assim como o presidente do conselho geral. Deste modo foram entrevistados, nomeadamente:

- O presidente do conselho geral;
- A diretora do agrupamento;
- Uma representante dos pais e encarregados de educação no conselho geral;

- Dois representantes do município no conselho geral;
- Dois representantes dos professores no conselho geral.

A representante dos pais e encarregados de educação que foi entrevistada, é a presidente da maior associação de pais e encarregados de educação do agrupamento, abrangendo a escola sede e também todas as restantes escolas do primeiro ciclo que pertencem ao agrupamento. Dos quatro representantes dos pais e encarregados de educação que integram o conselho geral, três fazem parte da principal associação. O membro que resta, é o presidente da associação de pais e encarregados de educação que tem menor expressão, integrando apenas uma escola do primeiro ciclo.

Com vista a garantir o conforto e a disponibilidade dos entrevistados, foi proporcionado um ambiente agradável, de modo a evitar a existência de qualquer constrangimento decorrente do contexto ambiental. A partir dos guiões e num contexto facilitador da expressão dos sentimentos e perceções dos entrevistados, realizaram-se as entrevistas a representantes de diferentes corpos com assento no conselho geral, bem como ao presidente do referido órgão e à diretora do agrupamento, proporcionando uma maior riqueza na recolha de dados e de informações.

Na sequência da metodologia utilizada, com vista ao tratamento e análise dos dados recolhidos pelas entrevistas, após a realização das mesmas procedemos à sua transcrição, respeitando o mais fielmente possível o que os entrevistados disseram, mas ao mesmo tempo, omitindo pausas, palavras e observações pouco relevantes que pontualmente ocorreram. Foi ainda acautelada a não divulgação da identidade dos entrevistados e do agrupamento de escolas, bem como a identificação de localidades ou de quaisquer outras referências que pudessem constituir um fator de identificação.

Partindo das dimensões estabelecidas, depois de transcritas as entrevistas avançámos para a análise de conteúdo das mesmas, tendo em conta as categorias e subcategorias definidas, bem como uma leitura prévia e flutuante, quer das próprias entrevistas, bem como da bibliografia e da legislação consultada.

A análise de conteúdo consiste numa técnica que “visa obter através de procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção/receção dessas mensagens” (Maria Olívia Dias, 2009, p. 189). O objetivo da análise de conteúdo visa sobretudo “efetuar inferências, com base numa

lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas” (Vala, 1986, p.104).

Optámos por uma análise de conteúdo de cariz qualitativo, uma vez que, de acordo com Amado (2000), a análise de dados qualitativos é adequada para casos em que o investigador pretende aprender e apreender algo a partir do que os participantes da investigação lhe confiam.

## **CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **1 - Análise e Tratamento de Dados**

Após a transcrição das entrevistas e da organização dos dados, foi possível ter uma visão global da informação resultante das mesmas. A partir da revisão da literatura consultada, em função dos objetivos e dimensões definidas, e tendo em conta a opção por uma análise de conteúdo de cariz qualitativo, procedemos à constituição das categorias e subcategorias. Deste modo, para efeitos de análise e tratamento dos dados, cada dimensão foi subdividida em categorias, desdobrando-se cada uma destas em subcategorias. Cada categoria agrupa informação específica que possibilita encontrar as respostas necessárias para o cumprimento dos objetivos definidos para o presente estudo. Definimos as seguintes dimensões:

- 1 – Envolvimento e Participação dos Pais e Encarregados de Educação;
- 2 – Participação na Vida do Agrupamento por parte dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores que Integram o Conselho Geral;
- 3 – Participação no Conselho Geral por parte dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores;
- 4 – Funcionamento e Ação do Conselho Geral em Função da Participação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores.

Cada uma das dimensões foi por sua vez organizada tendo em consideração diversas categorias. A Dimensão 1, “Envolvimento e Participação de Pais e Encarregados de Educação” foi subdividida nas seguintes categorias:

1.1. Participação na Principal Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento;

1.2. Participação da generalidade dos Pais e Encarregados de Educação na Vida do Agrupamento.

Com estas categorias pretendemos estudar a perceção de um representante dos pais e encarregados de educação no conselho geral, relativamente à participação da generalidade dos pais e encarregados de educação, quer na principal associação de pais do agrupamento, bem como na vida do agrupamento.

Na procura de melhor explicitar a nossa análise, as categorias foram desdobradas em subcategorias, tal como apresentamos no Quadro 2.

As dimensões dois, três e quatro, foram subdivididas nas seguintes categorias:

- Representantes dos Pais e Encarregados de Educação;
- Representantes do Município;
- Representantes dos Professores.

Partindo das diferentes categorias, pretendemos encontrar respostas que permitam cumprir os respetivos objetivos previstos para o presente estudo.

Por sua vez, de modo a melhor explicitar a nossa análise, as categorias respeitantes às dimensões 2, 3 e 4, foram desdobradas em subcategorias, tal como apresentamos nos Quadros 5, 9 e 13 respetivamente.

## **2 - Dimensão 1 – Envolvimento e Participação dos Pais e Encarregados de Educação**

A Dimensão 1 enquadra o envolvimento e a participação dos pais e encarregados de educação em geral, quer na principal associação de pais, assim como na vida do agrupamento.

Para uma análise mais conseguida entendemos subdividir a dimensão nas categorias seguinte: Participação na principal associação de pais e encarregados de educação do agrupamento; participação dos pais e encarregados de educação na vida do agrupamento.

O Quadro 2 ilustra o desdobramento das categorias nas respetivas subcategorias.

**Quadro 2 – Envolvimento e Participação de Pais e Encarregados de Educação**

<b>Dimensões</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
1 – Envolvimento e Participação dos Pais e Encarregados de Educação	1.1. Participação na Principal Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento	1.1.1. Grau de Participação na Principal Associação 1.1.2. Procedimentos que visam divulgar a Principal Associação 1.1.3. Dimensão da Associação 1.1.4. Cooptação de novos membros 1.1.5. Reuniões da Principal Associação 1.1.6. Mandato da Direção da Associação 1.1.7. Estatutos da Associação de Pais e Respetivas competências
	1.2. Participação da generalidade dos Pais e Encarregados de Educação na vida do Agrupamento	1.2.1. Participação em Órgãos/Estruturas 1.2.2. Participação em atividades diversas

### **2.1. - Participação na Principal Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento**

Para início do presente estudo, a primeira categoria respeitante à participação e envolvimento dos pais e encarregados de educação na principal associação de pais, desdobra-se nas seguintes subcategorias: Grau de participação na principal associação; procedimentos que visam divulgar a principal associação; dimensão da associação; cooptação de novos membros; reuniões da principal associação; mandato da direção da associação; estatutos da associação de pais e respetivas competências.

Para uma melhor explicitação do conteúdo de cada subcategoria, associámos as unidades de registo, conforme consta no Quadro 3 e que respeitam às entrevistas efetuadas a uma representante dos pais e encarregados de educação no conselho geral, bem como ao presidente do referido órgão. A representante dos pais é também a presidente da principal associação de pais e encarregados de educação do agrupamento.

**Quadro 3 - Participação na Principal Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento**

<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>
1.1.1. Grau de Participação na Principal Associação	<p>“Todos os membros que fazem parte ou que integram a associação de pais e que têm educandos no 1º ciclo ou no 2º e 3º ciclos [...] a afluência com que vão e participam na associação é máxima [...] em termos de associação têm participado ativamente. Os pais que fazem mesmo parte da associação, quando são convocados, vão todos. Relativamente a outras reuniões que possam ser convocadas para chamar os outros encarregados de educação dos educandos que fazem parte do agrupamento de escolas [...], isso aí já é mais complicado. A afluência já não é tanta como o esperado” (EE).</p> <p>“Existem no agrupamento duas associações de pais e encarregados de educação. Uma associação que representa apenas uma escola do primeiro ciclo e uma outra de</p>



	maior dimensão que é a principal e que representa todo o agrupamento. A principal associação de pais participa e organiza atividades diversas, muitas delas abertas a toda a comunidade. O número de membros desta associação é diminuído pelo número de alunos do agrupamento. Entre os seus membros mais dinâmicos, destacam-se sobretudo três deles que também têm assento no conselho geral, onde se inclui a presidente da associação” (PCG).
1.1.2. Procedimentos que visam divulgar a Principal Associação	“O procedimento que existe é, em termos de assembleias que são feitas ou que são convocadas pela associação de pais no início de cada ano letivo, onde há lugar a uma assembleia geral onde são convocados todos os pais e encarregados de educação dos alunos do agrupamento [...] sempre que há uma atividade em que a associação de pais esteja envolvida. [...] Foi criada uma página da Associação no Facebook e existe a intenção de criar um blogue” (EE).
1.1.3. Dimensão da Associação	“Eu acho que neste momento temos margem para cativar mais pessoas mas tem que ser um processo lento e gradual. [...] Agora enquanto membros, não temos tantos quanto aqueles que desejaríamos. Poderíamos ter muito mais, mas as pessoas também não aderem com muita facilidade, ficam um bocadinho renitentes. É complicado. [...] Em média participam cerca de 30 Pais e Encarregados de Educação nas reuniões ” (EE).
1.1.4. Cooptação de novos membros	“É através de Assembleias. [...] Sempre que há uma atividade em que a associação de pais esteja envolvida, faz apelo nesse sentido e depois, é mesmo o passa a palavra de pai para pai [...]” (EE).
1.1.5. Reuniões da Principal Associação	“Nós temos uma assembleia geral ordinária que é feita no início de cada ano letivo e há as assembleias extraordinárias que são convocadas sempre que seja solicitado, conforme consta nos estatutos. [...] Para além das reuniões formais de assembleia (ordinária ou extraordinária), todos os meses a direção da associação de pais e encarregados de educação faz uma reunião [...] aberta aos restantes pais e encarregados de educação. [...] São debatidos assuntos inerentes ao agrupamento de escolas, ou seja, tudo o que diga respeito à comunidade escolar, aos alunos, à organização, ao funcionamento da escola, problemas que haja com determinados alunos ou professores [...]” (EE).
1.1.6. Mandato da Direção da Associação	“Dois anos” (EE).
1.1.7. Estatutos da Associação de Pais e Respetivas competências	“Temos Estatutos Próprios. [...] As competências da associação encontram-se bem definidas e são devidamente divulgadas e do conhecimento da generalidade dos associados. Pelo menos as pessoas que vão às assembleias tentam saber e são esclarecidas nesse sentido” (EE).

No agrupamento existem duas associações de pais e encarregados de educação. Elas são ativas e participativas e têm programas próprios. Existe uma associação principal que engloba todas as escolas do agrupamento e uma mais pequena que apenas está associada a uma escola do primeiro ciclo. Têm planos de atividades próprios, organizam e dinamizam atividades, mas também são muitas vezes convidadas a participar em atividades organizadas/dinamizadas pela escola/agrupamento.

O mandato da direção da principal associação de pais e encarregados de educação do agrupamento é de dois anos e a mesma rege-se por estatutos próprios. As competências encontram-se bem definidas, sendo as mesmas devidamente divulgadas e do conhecimento da generalidade dos associados, o que pressupõe uma adequada organização da associação, visando dar o melhor contributo em prol do agrupamento.

Segundo a representante dos pais e encarregados de educação no conselho geral, simultaneamente presidente da principal associação de pais e encarregados de educação do agrupamento, constata-se que os membros dessa associação participam ativamente e assiduamente na mesma, sendo cerca de trinta os que habitualmente vão às reuniões, com especial destaque para os que têm educandos nos 1º, 2º e 3º ciclos. Contudo, o

mesmo não se passa com os pais e encarregados de educação de alunos que não integram a associação, já que a afluência é inferior ao esperado.

Sendo cerca de trinta, os membros da principal associação de pais e encarregados de educação que participam habitualmente e assiduamente nas respetivas reuniões, trata-se de uma expressão diminuta face aos 902 alunos que constituem o universo do agrupamento. Regista-se assim uma fraca adesão da generalidade dos pais e encarregados de educação à principal associação. Contudo, os que a integram são assíduos nas respetivas reuniões e atividades. Existe portanto, margem para cooptar novos membros para a principal associação, embora isto seja um processo lento e gradual, assim como também existe uma dinâmica de divulgação da associação que é feita através das assembleias de pais e encarregados de educação, atividades que os pais organizam e em que participam, bem como através da internet. A cooptação e sensibilização de novos membros é feita através da referida divulgação, mas como se vê, está longe de desencadear uma participação da maioria dos pais e encarregados de educação dos alunos que frequentam o agrupamento.

A principal associação de pais reúne em assembleia geral ordinária no início de cada ano letivo e em eventuais assembleias extraordinárias que são realizadas quando solicitadas. A respetiva direção realiza mensalmente reuniões informais, abertas aos restantes pais e encarregados de educação. Os assuntos debatidos dizem respeito ao agrupamento e à comunidade escolar, nomeadamente, a questões relacionadas com alunos e professores, bem como, à organização e funcionamento da escola.

## **2.2 - Participação da generalidade dos Pais e Encarregados de Educação na vida do Agrupamento**

Ainda dentro da Dimensão 1, indagámos sobre a participação e o envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida do agrupamento.

A categoria “1.2. Participação da generalidade dos Pais e Encarregados de Educação na vida do Agrupamento” apenas apresenta as seguintes subcategorias: Participação em órgãos/estruturas; participação em atividades diversas.

Para uma melhor explicitação do conteúdo de cada subcategoria, associámos as unidades de registo, conforme consta no Quadro 4, e que respeitam às entrevistas

efetuadas à mesma representante dos pais e encarregados de educação no conselho geral, bem como ao presidente do referido órgão e à diretora do agrupamento.

**Quadro 4 - Participação na vida do Agrupamento por Parte dos Pais e Encarregados de Educação**

Subcategoria	Unidade de Registo
1.2.1. Participação em Órgãos/Estruturas	<p>“Os encarregados de educação estão presentes no conselho geral com quatro elementos e no conselho pedagógico com um elemento” [...] (EE).</p> <p>“Os pais, através dos seus representantes, participarem nas reuniões intercalares de conselho de turma e participam em dois importantes órgãos, nomeadamente, no conselho geral e no conselho pedagógico. No conselho pedagógico só têm um membro e no conselho geral têm quatro membros. O encarregado de educação que participa no conselho pedagógico faz parte da associação de pais, pelo que, em princípio, este encarregado de educação transmitirá a informação proveniente do conselho pedagógico aos restantes encarregados de educação. Por outro lado, tem a possibilidade de fazer chegar ao conselho pedagógico a posição dos encarregados de educação sobre determinado assunto, mas não sei se tal acontece.</p> <p>Através dos quatro representantes que os pais e encarregados de educação têm no conselho geral, no exercício das suas competências contribuem para a definição das linhas orientadoras da atividade do agrupamento. A representante dos pais no conselho pedagógico tem também a possibilidade de dar um contributo válido” (PCG).</p>
1.2.2. Participação em Atividades diversas	<p>“A nosso ver, a generalidade dos pais e encarregados de educação do agrupamento não participa tanto na vida escolar como nós desejaríamos. Seria desejável que participassem mais, porque há questões realmente importantes e que a maior parte não tem conhecimento e é uma pena não aderirem mais a colóquios ou reuniões para que sejam convocados, tanto da parte da associação de pais, como da parte da escola. Nós temos um plano anual de atividades que foi elaborado no início do ano letivo e nessas iniciativas tentamos chamar o máximo de pais e de encarregados de educação a participar. [...] Não é só direcionado aos alunos. O objetivo principal é chamar os pais e encarregados de educação a participar nessas atividades [...]. Esses eventos são essencialmente para assinalar datas importantes. [...] dia do pai, em que fizemos um torneio de Futebol, [...] Halloween [...] Dia da mãe. Temos colaboração também com a associação de estudantes em qualquer iniciativa, colaboramos com as escolas, nas festas de Natal ou de Carnaval, em tudo o que nos for pedido. [...] A atividade que nós fizemos para o dia do pai foi uma exceção e superou muito as expectativas. Tivemos uma adesão em massa. [...] As atividades são as atividades que os pais organizam e também as atividades proporcionadas pela escola que depois querem a colaboração da associação de pais e temos colaborado sempre. São as atividades que fazem por exemplo parte do plano anual de atividades do agrupamento e que depois contam com a participação dos pais “(EE).</p> <p>“Pelo que tenho conhecimento, nos primeiros anos de escolaridade dos alunos os pais são mais presentes no acompanhamento escolar dos filhos e são interventivos na vida do agrupamento, por exemplo ao nível da organização de alguns eventos ou festas que assinalam determinadas datas, contando para o efeito com o apoio da direção do agrupamento. Por outro lado, tentam identificar problemas que surjam no agrupamento e, ao mesmo tempo, procuram contribuir para a sua resolução, seja ao nível de pequenos melhoramentos em equipamentos e infra estruturas, mas também pontualmente em alguma questão relacionada com alunos. [...] No entanto, a partir do 3º ciclo os pais deslocam-se menos à escola para falar com os diretores de turma e o seu envolvimento com a escola decresce. Penso que terá a ver com a cultura e com a realidade sócio económica local. É um meio que apresenta fragilidades sócio económicas algo acentuadas. Se os pais dos alunos que estão no 3º ciclo viessem mais à escola, certamente que se evitariam alguns problemas de comportamento e de aproveitamento destes alunos” (PCG).</p> <p>“No 1º ciclo, principalmente nas escolas mais pequenas, naquelas escolinhas que têm duas turmas, os pais têm uma intervenção muito forte, inclusivamente fazendo obras na escola. Fazem eventos, fazem uma festa para angariar dinheiros, fundos para fazerem determinadas obras lá na escola. Por isso têm um grande poder de intervenção a esse nível, interessam-se, realizam, concretizam aquilo que pretendem. Têm também colaboração diretamente com a escola, na organização de festas e atividades. São os pais, não são só os representantes, são mesmos os pais. Mas em quase todas as escolas, posso dizer que os pais, nas escolas do 1º ciclo e no pré escolar, são presentes. Não são todos claro, mas são muitos. [...]</p> <p>As escolas beneficiam muito dessa dinâmica. Aqui são muitos presentes. Também colaboram, também vêm, nós tentamos cativá-los para eles virem a apresentações que os filhos fazem, a exposições, trabalhos dos filhos, pequenas intervenções, mas temos alguma dificuldade a partir do 3º ciclo. Aliás, os pais estão nos conselhos de turma, vão aos conselhos de turma. [...] mas não estão a representar ninguém. Estão-se a representar a si próprios. [...]</p> <p>A partir do 3º ciclo os pais já não estão tão presentes. Eles no 1º ciclo ainda vão, ainda vão e</p>

	colaboram com a escola e têm intervenção na vida da escola, mas conforme os alunos vão crescendo, vai diminuindo a intervenção dos pais. No sétimo ano isso já é altamente complicado, pensam que os filhos já são gente autônoma e vai-se agravando, tornando muito complicado, realmente contar com o apoio dos pais, a intervenção dos pais na vida escolar do aluno. Isto é um problema que nós sentimos e é um problema que as associações de pais também têm” (D).
--	--

Os assuntos sobre os quais os pais e encarregados de educação se devem pronunciar, podem ser debatidos dentro das associações de pais, ou ainda através de reuniões com a direção da escola, contatos com os diretores de turma, bem como através da participação nos diferentes órgãos em que têm assento. Mas a participação dos pais e encarregados de educação não tem que ficar pela discussão de problemas e de preocupações. Os pais podem ser elementos ativos nas dinâmicas das escolas ou agrupamentos escolares.

Para além de participarem nas associações de pais, os pais e encarregados de educação participam através dos seus representantes, nas reuniões do conselho geral, no conselho pedagógico e nos conselhos de turma. Segundo a diretora do agrupamento, nos conselhos de turma os pais e encarregados de educação representam-se a si próprios. No entanto, com a publicação do Decreto Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, estes deixam de ter o seu representante no conselho pedagógico, o que deverá contribuir ainda mais para uma menor participação na vida do agrupamento.

Tal como decorre da análise da categoria anterior, segundo a representante dos pais e encarregados de educação no conselho geral, a participação da generalidade dos pais e encarregados de educação na vida da escola/agrupamento é inferior ao que seria desejável. Ela sublinhou, mesmo, que existem questões importantes relativamente às quais a maior parte dos pais e encarregados de educação não tem conhecimento, sendo uma pena não aderirem mais a colóquios e reuniões quando convocados, quer pela associação de pais, quer pela escola/agrupamento.

Sendo ambas as associações de pais e encarregados de educação bastante ativas e participativas, como já vimos, por forma a aumentar e melhorar a participação dos encarregados de educação na vida da escola/ agrupamento, têm desenvolvido algumas iniciativas, mas nem assim têm obtido a adesão pretendida. Sobretudo a principal associação participa e organiza atividades diversas, muitas das quais são abertas à comunidade, procuram mobilizar alunos, bem como os pais e encarregados de educação. Esta associação desenvolve atividades em que conta com a colaboração da associação de estudantes e, quando solicitada, colabora com a escola/agrupamento nas

festas de Natal e de Carnaval, o que significa que busca interagir com os vários corpos do agrupamento e para além das atividades que são da sua iniciativa.

A participação dos pais parece ser bem mais ativa nos primeiros anos de escolaridade. Como a diretora do agrupamento e o presidente do conselho geral sublinharam, na generalidade, até ao 2º ciclo de escolaridade, os encarregados de educação participam mais nas atividades e deslocam-se mais à escola. No entanto, a partir do terceiro ciclo sente-se um acentuado decréscimo na deslocação dos pais à escola. A este propósito o presidente do conselho geral referiu que “se os pais dos alunos que estão no 3º ciclo viessem mais à escola, certamente que se evitariam alguns problemas de comportamento e de aproveitamento destes alunos” (PCG).

Segundo a diretora do agrupamento, nas escolas mais pequenas do 1º ciclo os pais têm mesmo uma intervenção muito forte e concretizam o que pretendem, fazendo até obras na escola e desenvolvendo outras iniciativas que contam com a colaboração da escola. Sem surpresa, emerge que a participação dos pais diminui ao longo da escolaridade dos filhos. Em praticamente todas as escolas do ensino pré-escolar e do primeiro ciclo, muitos pais são presentes e são bastante dinâmicos. A diretora referiu também que, apesar de tudo, por vezes não é fácil cativar e trazer os pais às escolas, o que é notório sobretudo a partir do 3º ciclo porque, segundo ela, como os filhos já são um pouco mais crescidos, os pais entendem que eles já têm uma certa autonomia e como tal, não sentirão tanto a necessidade de se deslocar à escola, a fim de acompanhar a vida escolar dos seus educandos.

### **3 – Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores que Integram o Conselho Geral**

A Dimensão 2 enquadra a participação na vida do agrupamento por parte de representantes de três dos corpos que integram o conselho geral, nomeadamente, representantes dos pais e encarregados de educação, representantes do município e representantes dos professores.

Para a realização de uma análise adequada, entendemos subdividir a dimensão nas categorias seguintes: Representantes dos pais e encarregados de educação; representantes do município; representantes dos professores.

O Quadro 5 ilustra o desdobramento das categorias nas respetivas subcategorias.

**Quadro 5 - Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores que Integram o Conselho Geral**

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
2 – Participação na Vida do Agrupamento por parte dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores que integram o Conselho Geral	2.1. Representantes dos Pais e Encarregados de Educação	2.1.1. Participação na vida do Agrupamento
		2.1.2. Grau de profundidade da discussão dos diferentes assuntos respeitantes ao Agrupamento
		2.1.3. Condições necessárias para a melhoria da participação no Agrupamento
	2.2. Representantes do Município	2.2.1. Participação na vida do Agrupamento
		2.2.2. Grau de profundidade da discussão dos diferentes assuntos respeitantes ao Agrupamento
		2.2.3. Condições necessárias para a melhoria da participação no Agrupamento
	2.3. Representantes dos Professores	2.3.1. Participação na vida do Agrupamento
		2.3.2. Grau de profundidade da discussão dos diferentes assuntos respeitantes ao Agrupamento
		2.3.3. Condições necessárias para a melhoria da participação no Agrupamento

### **3.1 - Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes de Pais e Encarregados de Educação que Integram o Conselho Geral**

A primeira categoria, respeitante à participação na vida do agrupamento por parte dos representantes dos pais e encarregados de educação que integram o conselho geral e desdobra-se nas seguintes subcategorias: Participação na vida do agrupamento; grau de profundidade da discussão dos diferentes assuntos respeitantes ao agrupamento; condições necessárias para a melhoria da participação no agrupamento.

Para uma melhor explicitação do conteúdo de cada subcategoria, associámos as unidades de registo, conforme consta no Quadro 6 e que respeitam às entrevistas efetuadas a uma representante dos pais e encarregados de educação no conselho geral, bem como ao presidente do referido órgão e à diretora do agrupamento.

**Quadro 6 – Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes de Pais e Encarregados de Educação que Integram o Conselho Geral**

Subcategorias	Unidade de Registo
2.1.1. Participação na vida do Agrupamento	<p>“Os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral, são eleitos em assembleia geral da associação de pais. [...] Os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral, podem não ser membros da associação de pais [...]. Eu penso que a participação deles é de extrema importância. [...] Teria sempre que haver assento dos representantes de pais porque o conselho geral é o órgão máximo da escola, tem o poder decisório e é onde são discutidos e debatidos a maior parte dos problemas que se passam no agrupamento.</p> <p>Eu penso que os representantes dos pais que fazem parte do conselho geral, neste momento têm uma participação ativa. Procuram inteirar-se dos problemas que existem no agrupamento e dentro do possível, tentar resolvê-los ou ajudar a resolvê-los” (EE).</p> <p>“Existem quatro representantes dos pais e encarregados de educação que fazem parte do conselho geral. Três deles fazem parte da principal associação de pais e encarregados de educação do agrupamento, são ativos e participam de forma coesa nas reuniões do conselho geral. A presidente da associação é membro do conselho geral. Pelo menos estes três são bastantes dinâmicos, procuram inteirar-se dos problemas que existem no agrupamento e contribuir para a sua resolução. O outro representante dos pais é presidente da segunda associação de pais que engloba uma única escola do primeiro ciclo. Não intervêm muito nas reuniões do conselho geral, mas nota-se que também é uma pessoas que se preocupa e interessa e que está atenta” (PCG).</p> <p>“[...] São associações bastante ativas, bastante participativas, com programas próprios, o que acontece é que é no fundo a direção das associações de pais que estão no conselho geral [...]” (D).</p>
2.1.2. Grau de profundidade da discussão dos diferentes assuntos respeitantes ao Agrupamento	<p>“Os pais e encarregados de educação podem debater os assuntos que lhes dizem respeito de diversas formas. Por um lado, dentro das associações de pais, apesar da principal associação contar com uma adesão diminuta face ao que seria desejável. Por outro lado, os representantes das associações podem, se for caso disso, solicitar reuniões com a direção da escola. Através do conselho geral podem debater e aprovar a definição das linhas orientadoras da atividade do agrupamento. No conselho pedagógico fazem-se ainda representar por um encarregado de educação. Depois existem ainda os contactos entre encarregados de educação e diretores de turma.</p> <p>Penso que no essencial o debate e profundidade da discussão assenta sobre questões ligadas ao dia a dia dos alunos na escola (aproveitamento, comportamento, currículo, equipamento escolar, instalações), mas por exemplo, na altura de aprovar o relatório de contas de gerência, procuram inteirar-se ao máximo sobre as contas, valores de despesa e de receita.</p> <p>Em relação à definição de grandes linhas de fundo para o agrupamento, não se pode dizer que os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral apresentem propostas de grande impacto, mas acabam por participar na definição de linhas de fundo, já que participam na aprovação dos instrumentos de autonomia (plano anual de atividades, projeto educativo do agrupamento e regulamento interno), bem como na definição de algumas linhas de orientação” (PCG).</p> <p>“[...] Há os representantes dos encarregados de educação e as associações de pais, não é? Há duas associações. Uma, da maioria esmagadora do agrupamento e uma outra associação que é de uma escola do primeiro ciclo. São associações bastante ativas, bastante participativas, com programas próprios. O que acontece, é que é no fundo a direção das associações de pais que estão no conselho geral. “[...] penso que muitas vezes se confunde um pouco o que é ser representante dos pais no conselho geral e o que é ser associação de pais” (D).</p>
2.1.3. Condições necessárias para a melhoria da participação no Agrupamento	<p>“Eu acho que nós já estamos a fazer algumas iniciativas para ver se conseguimos puxar mais encarregados de educação a participarem. Agora, não sei. Se calhar a escola deveria ter outro tipo de iniciativas também, ou chamar mais os encarregados de educação a participar em algo [...]” (EE).</p> <p>“Três dos quatros representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral, assumem um papel de destaque na principal associação de pais do agrupamento. Um dos membros é o presidente. Apesar de existir uma razoável articulação entre a direção da associação e a direção da escola, pontualmente existe alguma falta de harmonia e de entendimento que naturalmente se estenderá aos representantes dos pais no conselho geral” (PCG).</p> <p>“Um dos grandes obstáculos consiste eventualmente na dificuldade de os próprios representantes desses pais ou desses encarregados de educação terem uma consciência mais clara, do pensar da comunidade e do agir da comunidade e dos pais” (D).</p>

De acordo com o que se pode ler no Quadro 6, vemos que os representantes dos pais e encarregados de educação, desenvolvem uma participação que se pode considerar de acordo com as expectativas. Desde logo, os pais e encarregados de educação integram o conselho geral, tal como está definido na lei e nos regulamentos da instituição. Assim, participam por esta via na vida da escola/agrupamento, de acordo com o quadro de competências que a lei lhes confere.

Os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral são membros das associações de pais e encarregados de educação, sendo de sublinhar a presença dos respetivos presidentes no referido órgão. Talvez seja isto que os leve a confundir por vezes, o papel de membros da associação, com o papel de membros do conselho geral, de acordo com a opinião da diretora.

A participação destes representantes dos pais e encarregados de educação não é homogénea. Três deles, que pertencem à principal associação de pais e encarregados de educação do agrupamento, são bastante dinâmicos, procurando conhecer os problemas que existem no agrupamento e contribuir para a sua resolução. Contudo, há assuntos sobre os quais têm mais facilidade de abordar e há outros aspetos da organização do agrupamento que lhes são menos familiares e sobre os quais têm menor conhecimento. Aqueles em que parecem estar mais à vontade assentam em regra sobre questões que estão ligadas ao dia a dia dos alunos na escola, tanto de âmbito pedagógico, quanto relacionadas com as condições do espaço físico e equipamentos. Contudo, na aprovação do relatório de contas de gerência, que tem lugar no conselho geral, mostram-se bastante atentos e interessados em conhecer os documentos e os diferentes valores de despesa e receita, fato que foi sublinhado pelo presidente do conselho geral.

Em relação à definição de grandes linhas de fundo para o agrupamento, os representantes dos pais e encarregados de educação não apresentam propostas de grande impacto, mas acabam por participar na definição das linhas orientadoras da atividade do agrupamento, já que participam na aprovação/atualização dos documentos orientadores (plano anual de atividades, projeto educativo e regulamento interno), bem como na definição de algumas linhas de orientação.

Pontualmente existe alguma divergência e falta de harmonia entre os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral, que são também responsáveis da principal associação de pais e encarregados de educação e a direção do agrupamento.



### 3.2 - Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes do Município que Integram o Conselho Geral

A categoria “2.2. participação na vida do agrupamento por parte dos representantes do município que integram o conselho geral”, apresenta as seguintes subcategorias: Participação na vida do agrupamento; grau de profundidade da discussão dos diferentes assuntos respeitantes ao agrupamento; condições necessárias para a melhoria da participação no agrupamento.

Para uma melhor explicitação do conteúdo de cada subcategoria, associámos as unidades de registo, conforme consta no Quadro 7, e que respeitam às entrevistas efetuadas a representantes do município que integram o conselho geral, ao presidente do referido órgão e à diretora do agrupamento.

**Quadro 7 - Participação na Vida do Agrupamento por Parte de Representantes do Município com Assento no Conselho Geral**

Subcategorias	Unidade de Registo
2.2.1. Participação na vida do Agrupamento	<p>“Participamos no conselho geral e também na realização de pequenos melhoramentos nas escolas do agrupamento, nas operações de limpeza e manutenção do espaço escolar e por vezes na cedência da carrinha da junta de freguesia para pequenas deslocações. No nosso caso, também participamos com cedência de pessoal auxiliar” (M1).</p> <p>“Os representantes do município têm assento no conselho geral e participam em certos atos/atividades oficiais quando são convidados pelo agrupamento de escolas. [...] Os representantes do município participam no conselho geral e nas atividades para as quais são convidados, tais como, cerimónias oficiais, atividades desportivas, entrega de diplomas e de prémios aos alunos, etc ” (M2).</p> <p>“Dos três representantes do município, um dos presidentes de junta tem prestado um valioso contributo em prol do agrupamento. Por vezes realiza certas diligências no sentido de exercer alguma pressão sobre os órgãos competentes da câmara municipal, com vista à concretização de uma ação específica em que esses órgãos possam intervir. Na qualidade de presidente de junta de freguesia desenvolve diligências no sentido de que a autarquia realize operações de manutenção e limpeza do espaço físico escolar, pequenos trabalhos e melhoramentos nas escolas do agrupamento, cedência eventual da carrinha da junta de freguesia para transporte de alunos, estabelecimento de contatos com responsáveis da câmara municipal com vista à sensibilização e resolução de problemas concretos, bom como, colocação pontual de funcionárias temporárias no agrupamento, ao abrigo de um protocolo. É ainda de sublinhar que o conselho municipal de educação não funciona” (PCG).</p> <p>“Os representantes do município colaboram. Principalmente um deles colabora bastante com a escola a outros níveis, sem ser no conselho geral. [...] [...] Não me parece que a câmara municipal tenha uma posição de fundo. O conselho municipal de educação não existe. A posição da câmara municipal? A representar a câmara está um técnico. Bem, também me parece que não há assim grandes decisões. Também, podia ser nas linhas orientadoras, não é? Podia, mas, não me parece que esteja [...]” (D).</p>
2.2.2. Grau de profundidade da discussão dos diferentes assuntos respeitantes ao Agrupamento	<p>“Sim. Os assuntos que dizem respeito ao Município são debatidos suficientemente” (M1).</p> <p>“São debatidos os assuntos respeitantes a obras nas instalações das escolas sob alçada do município (1º ciclo), e também na escola sede. Outros assuntos não são abordados ou não são devidamente aprofundados ( M2)”.</p> <p>“Dos três representantes existe um que é claramente mais interventivo. Questiona e participa sobretudo ao nível de assuntos que estão mais diretamente relacionados com o município, como por exemplo, eventuais intervenções no espaço físico escolar, pagamento e aplicação de verbas, valores de despesa e receita, bem como outras questões que surjam. Os restantes representantes intervêm muito pouco” (PCG).</p>

2.2.3. Condições necessárias para a melhoria da participação no Agrupamento	<p>“Em meu entender não é necessário nada” (M1).</p> <p>“O conselho municipal de educação deveria funcionar e reunir, tal como está previsto na lei. Daí resultaria [...] melhor esclarecimento aos restantes representantes do município no conselho geral” (M2).</p> <p>“O conselho municipal de educação deveria reunir tal como está previsto, para que assim pudesse melhorar a articulação entre o município e os seus representantes no conselho geral” (PCG).</p>
---	---

Os representantes do município que integram o conselho geral, participam por esta via na vida da escola/agrupamento, de acordo com o quadro de competências que a lei lhes confere, bem como por outras formas. Por vezes, são convidados pela escola/agrupamento a fim de participar em determinados atos/atividades oficiais, como por exemplo, cerimónias, atividades desportivas, entrega de diplomas e de prémios aos alunos.

A diretora do agrupamento referiu que os representantes do município colaboram, destacando sobretudo um que colabora bastante com a escola a outros níveis, sem ser no conselho geral. O presidente do conselho geral corroborou que um dos representantes do município no conselho geral, e que é simultaneamente presidente de junta de freguesia, tem uma relação de grande proximidade com a escola e é mais interventivo, destacando-se pelo valioso contributo em prol do agrupamento, quando na qualidade de presidente de junta diligencia para que a “autarquia realize operações de manutenção e limpeza do espaço físico escolar, pequenos trabalhos e melhoramentos nas escolas do agrupamento, cedência eventual da carrinha da junta de freguesia para transporte de alunos, estabelecimento de contatos com responsáveis da câmara municipal com vista à sensibilização e resolução de problemas concretos, bem como, colocação pontual de funcionárias temporárias no agrupamento, ao abrigo de um protocolo” (PCG). Ainda segundo o presidente do conselho geral, o referido conselheiro promove o debate relativo a assuntos mais diretamente relacionados com o município, tais como, intervenções no espaço físico escolar, pagamento e aplicação de verbas, valores de despesa e receita.

A diretora referiu que a câmara municipal não terá uma linha coerente na sua política de educação, já que o conselho municipal de educação não existe. O presidente do conselho geral corroborou que o conselho municipal de educação não funciona, não existindo da parte da câmara municipal uma atuação concertada com os seus representantes no conselho geral, visando a definição e a transmissão de linhas de atuação de fundo para a escola/agrupamento.

Para melhorar a participação do município no agrupamento, segundo um dos seus representantes, não há que tomar qualquer medida. Segundo um outro, seria necessário que o conselho municipal de educação funcionasse e reunisse, sendo esta posição corroborada pelo presidente do conselho geral, já que, segundo ele, o conselho municipal de educação deveria reunir, para que pudesse melhorar a articulação entre o município e os seus representantes no conselho geral.

De facto, o inadequado funcionamento do conselho municipal de educação poderá contribuir para a falta de coordenação e para a falta de orientações da parte do município para os seus representantes no conselho geral, não se vendo um pensamento estratégico e coordenado, no que concerne às grandes linhas de orientação de fundo para o agrupamento.

### **3.3 - Participação na Vida do Agrupamento por Parte dos Representantes dos Professores que Integram o Conselho Geral**

A categoria “2.3. participação na vida do agrupamento por parte dos representantes dos professores que integram o conselho geral”, apresenta as seguintes subcategorias: Participação na vida do Agrupamento; grau de profundidade da discussão dos diferentes assuntos respeitantes ao agrupamento; condições necessárias para a melhoria da participação no agrupamento.

Para uma melhor explicitação do conteúdo de cada subcategoria, associámos as unidades de registo, conforme consta no Quadro 8, e que respeitam às entrevistas efetuadas a representantes dos professores no conselho geral, ao presidente do referido órgão e à diretora do agrupamento.

**Quadro 8 – Participação de Representantes dos Professores na Vida do Agrupamento**

<b>Subcategorias</b>	<b>Unidade de Registo</b>
2.3.1. Participação na vida do Agrupamento	<p>“Os representantes dos professores, ou melhor, os professores do agrupamento participam nas atividades do plano anual de atividades e em todas as estruturas do agrupamento: departamentos, conselho pedagógico e geral” (P1).</p> <p>“Acima de tudo como professores, que é o que fundamentalmente são, participam e envolvem-se em todas as vertentes das suas funções, tanto com os alunos, mas também com os serviços e com os órgãos de gestão, dando o seu contributo relativamente a todos os problemas, dificuldades ou constrangimentos com que constantemente se deparam. [...] Penso que será no conselho pedagógico, onde as grandes orientações e decisões são tomadas. No conselho geral os representantes dos professores também têm um papel importantíssimo, mas dada a periodicidade das reuniões, os assuntos tratados são sempre de ordem geral. Neste órgão apenas as grandes orientações da escola/agrupamento fazem parte da ordem de trabalhos” (P2).</p>

	<p>“Os professores para além da carga horária letiva normal que têm junto das turmas, participam também em projetos e atividades diversas que estão previstas no plano anual de atividades e que foram definidas nos respetivos departamentos. Participam também nas reuniões de departamento, nas diferentes estruturas e nos respetivos trabalhos. Por força da lei, os representantes dos professores no conselho geral não podem ser membros do conselho pedagógico.” (PCG).</p> <p>“O órgão onde há mais reflexão, embora não haja a necessária, é o conselho pedagógico, indubitavelmente. É o órgão onde realmente se debatem os problemas, se delineiam novas linhas de atuação, é o grande órgão, o órgão fundamental. [...] Os departamentos têm vantagens e inconvenientes. Têm vantagens porque realmente permitem um trabalho de articulação entre as várias disciplinas e encontrarem projetos comuns e formas de trabalhar comuns. Por outro lado, a nível das disciplinas, perdeu-se, não se perdeu, não há é tempo. Não há capacidade de reunir, de fazer tantas reuniões, não é? [...]” (D).</p>
<p>2.3.2. Grau de profundidade da discussão dos diferentes assuntos respeitantes ao Agrupamento</p>	<p>“Penso que os assuntos, que mais diretamente lhes dizem respeito e que muitas vezes interferem com a sua vida privada (sobrecarga de horários, de atividades não planeadas, ...) são debatidos entre os vários professores quando se encontram, antes ou depois de reuniões, na sala de professores,... nas diferentes estruturas do Agrupamento, estes assuntos são abordados” (P1).</p> <p>“Atualmente, dada a enorme carga burocrática e processos a que os professores estão sujeitos nas escolas, penso que estes assuntos foram remetidos para segundo plano” (P2).</p> <p>“Os professores debatem os diferentes assuntos nos respetivos órgãos e estruturas de que fazem parte (conselhos de turma, departamentos, conselho de diretores de turma, conselho pedagógico, conselho geral, etc). Debatem também os problemas de uma forma informal nos seus encontros na sala de professores, bar, etc. Os representantes dos professores no conselho geral são portanto os que estão mais bem informados e discutem os assuntos com mais profundidade” (PCG).</p> <p>“[...] acho que não tem a ver diretamente com o órgão, sinceramente. A dinâmica que têm é a dinâmica que tinham, mas, que não tem a ver diretamente com o conselho geral, nem têm mais dinâmica por estarem no conselho geral. [...] Há casos que são pessoas dinâmicas, há outras que nem por isso. Penso que o grande grupo não foi escolhido por esse facto. [...]” (D).</p>
<p>2.3.3. Condições necessárias para a melhoria da participação no Agrupamento</p>	<p>“Que os professores não tivessem uma sobrecarga horária tão grande, pois além de terem o seu horário letivo, estes representantes vêm a sua componente letiva ocupada, na maioria das vezes, com reuniões (de 2 a 6 horas), em detrimento do tempo que necessitariam de desenvolver para a programação das aulas” (P1).</p> <p>“Penso que bastaria convocar reuniões apenas para tratar, especificamente de assuntos relacionados com os professores, ou incluir na ordem de trabalhos das reuniões dos vários órgãos pontos para estes assuntos” (P2).</p> <p>“Penso que tanto os representantes dos professores no conselho geral, bem como os restantes professores, participam muito nos trabalhos e atividades do agrupamento que vão para além da sua componente letiva e é difícil participarem mais. É notório que existe uma carga de trabalho burocrático excessiva e algumas reuniões são demasiado longas. Para além de toda a carga normal inerente à sua componente letiva, o tempo que sobra é muito pouco e isso constitui um dos principais constrangimentos a uma maior participação num trabalho pedagógico em prol da melhoria do aproveitamento escolar dos alunos. Para além da componente letiva normal, existe também a componente não letiva e todo um conjunto de tarefas que assumem uma frequência algo pesada e por isso, penso que um dos principais problemas que os professores enfrentam é a falta de tempo. Fazer os professores participar mais é difícil” (PCG).</p> <p>Para melhorar a participação dos professores no agrupamento, seria necessário tempo para as pessoas conseguirem reunir. Tempo dos próprios, e tempos comuns para se encontrarem, porque torna-se bastante difícil encontrar tempos comuns. Nós temos para efeitos de conselhos de turma, para alguns anos do ensino básico e para o sétimo ano que é onde há o maior número dos conselhos de turma, há tempos comuns, mas nas outras não há. Temos a quarta feira à tarde que é o dia do desporto escolar, mas também há algumas aulas dos cursos profissionais. Porque tempos em comum só depois de um dia de trabalho [...]” (D).</p>

Os representantes dos professores no conselho geral, para além da componente letiva e não letiva normais, participam também em projetos e nas atividades previstas no respetivo plano anual, bem como nos diferentes órgãos/estruturas do agrupamento, como por exemplo, conselhos de turma, departamentos e conselho geral. Envolvem-se

em todas as vertentes inerentes às suas funções com os alunos, mas também com os serviços e com os órgãos de gestão. No conselho geral desempenham um papel importantíssimo ao nível da tomada de decisão relativa às grandes orientações estratégicas do agrupamento.

No conselho geral, os representantes dos professores constituem o corpo mais bem informado e que discute os assuntos com maior profundidade. Debatem os diferentes assuntos nos respetivos órgãos e estruturas de que fazem parte, mas também o fazem informalmente, opinião que é corroborada pelos representantes dos professores entrevistados, incluindo o presidente do conselho geral. Um dos representantes contudo, acrescenta que atendendo à enorme carga burocrática e processos a que os professores se encontram sujeitos, não há espaço para se tratar de uma forma concertada os assuntos diretamente relacionados com os professores.

A falta de tempo foi apontada como um constrangimento a uma maior participação na vida do agrupamento por parte dos representantes dos professores que integram o conselho geral, uma vez que os mesmos, para além da sua componente letiva, participam ainda em trabalhos e reuniões de natureza pedagógica que visam melhorar o aproveitamento escolar dos alunos. Para além disso, acresce ainda que a carga de trabalho burocrático e o excessivo tempo de duração de muitas reuniões, são fatores que condicionam a disponibilidade dos professores para um maior trabalho de reflexão e de ações concertadas em prol do agrupamento.

Segundo o presidente do conselho geral algumas práticas poderiam ser revistas, com vista a agilizar mais certas estruturas, tornando-as mais eficientes.

A diretora do agrupamento sublinhou que para melhorar a participação no agrupamento, não apenas dos representantes dos professores no conselho geral, mas também da generalidade dos professores, seria necessário encontrar mais tempos comuns nos horários dos professores, a fim de poder realizar um maior número de reuniões de conselho de turma e de articulação curricular.

#### **4 – Participação no Conselho Geral por Parte dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores**

O conselho geral é composto por representantes de seis corpos diferentes, nomeadamente, pais e encarregados de educação, município, comunidade, alunos,

peçoal não docente e peçoal docente (professores). No presente estudo, o órgão em causa é composto por vinte e um elementos.

A Dimensão 3 enquadra a participação no conselho geral por parte de representantes dos pais e encarregados de educação, representantes do município e representantes dos professores.

Para a realização de uma análise adequada, a dimensão foi subdividida nas categorias seguintes: Representantes dos pais e encarregados de educação; representantes do município; representantes dos professores.

O Quadro 9 ilustra o desdobramento das categorias nas respetivas subcategorias.

**Quadro 9 – Participação no Conselho Geral por parte dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores**

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
3 – Participação no Conselho Geral por parte dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores	3.1. Representantes dos Pais e Encarregados de Educação	3.1.1. Grau de Participação no Conselho Geral
		3.1.2. Relação entre a forma de designação e a respetiva atuação no conselho geral
		3.1.3. Impacto de uma maior representatividade no Conselho Geral
		3.1.4. Coesão da atuação no Conselho Geral
		3.1.5. Atuação simbólica ou estratégica no Conselho Geral
	3.2. Representantes do Município	3.2.1. Grau de Participação no Conselho Geral
		3.2.2. Relação entre a forma de designação e a respetiva atuação no conselho geral
		3.2.3. Impacto de uma maior representatividade no Conselho Geral
		3.2.4. Coesão da atuação no Conselho Geral
3.2.5. Atuação simbólica ou estratégica no Conselho Geral		
3.3. Representantes dos Professores	3.3.1. Eleição de Professores para o Conselho Geral	
	3.3.2. Grau de Participação no Conselho Geral	
	3.3.3. Relação entre a forma de eleição e a respetiva atuação no conselho geral	
	3.3.4. Impacto de uma maior representatividade no Conselho Geral	
	3.3.5. Coesão da atuação no Conselho Geral	
	3.3.6. Atuação simbólica ou estratégica no Conselho Geral	

#### 4.1. Participação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral

A primeira categoria respeita à participação dos representantes de pais e encarregados de educação no conselho geral e desdobra-se nas seguintes subcategorias: **Grau** de participação no conselho geral; relação entre a forma de designação e a respetiva atuação no conselho geral; impacto de uma maior representatividade no conselho geral; coesão da atuação no conselho geral; atuação simbólica ou estratégica no conselho geral.

O Quadro 10 ilustra o desdobramento da categoria nas respetivas subcategorias.

**Quadro 10 – Participação dos Representantes de Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral**

Subcategorias	Unidade de Registo
3.1.1. Grau de Participação no Conselho Geral	<p>“Eu penso que os representantes dos pais e encarregados de educação que neste momento fazem parte do conselho geral, participam ativamente e preocupam-se em saber o que se passa ali dentro, essencialmente. Ajudando ou não, todos temos as nossas opiniões, mas eu acho que os problemas têm que ser debatidos e têm que ser do conhecimento geral. Mais, os pais também têm que ter conhecimento desses problemas e arranjar soluções, ou tentar arranjar soluções para que as coisas funcionem como deve ser. Eu acho que é para isso que serve o conselho geral” (EE).</p> <p>“Tem sido uma participação bastante ativa” (M1).</p> <p>“As pessoas empenham-se na tentativa de resolução dos problemas. Participam ativamente tentando esclarecer dúvidas e resolver eventuais problemas que surjam” (M2).</p> <p>“Denota-se uma preocupação em estarem a par dos regulamentos e dos vários documentos orientadores do agrupamento e em querer ajudar na resolução de problemas relacionados com a escola. Mostram-se interventivos quando não percebem algo, tendo tido uma participação bastante positiva. Contribuindo para o bom funcionamento do Agrupamento” (P1).</p> <p>“Sempre útil, embora nem sempre muito ativa, principalmente nos temas mais pedagógicos. Penso que se preocupam mais com as questões diretamente relacionadas com os alunos [...]” (P2).</p> <p>“Sempre que têm questões a colocar ou pedidos de esclarecimento, intervêm muito nas reuniões. Muitas vezes as questões têm a ver com pormenores que poderão ter a sua importância, mas que não serão de relevância estratégica para o funcionamento do agrupamento. Os presidentes das duas associações de pais estão presentes no conselho geral. Três elementos do conselho geral pertencem à principal associação de pais e a outra associação possui um elemento que é o respetivo presidente.</p> <p>Contrariando a existência de baixas qualificações académicas da generalidade dos pais e encarregados de educação do agrupamento, os três representantes da principal associação de pais são licenciados em direito, sendo visível o interesse com que acompanham e participam na aprovação e apreciação de documentos. Leem antecipadamente e com detalhe os documentos que vão ser discutidos, levantando frequentemente questões e pedidos de esclarecimentos ao longo das reuniões” (PCG).</p> <p>“Eu considero que é útil a visão dos pais, não é? Sempre considerarei que as associações de pais eram órgãos úteis e considero que os representantes dos pais..., embora muitos deles nos diferentes órgãos se representem só a si próprios, de qualquer maneira são uma voz ativa que vem do exterior e que nos dá uma visão” (D).</p>
3.1.2. Relação entre a forma de designação e a respetiva atuação no conselho geral	<p>“Os estatutos da associação de pais e encarregados de educação não apresentam orientações ou recomendações específicas relativamente à sua participação no conselho geral. Referem apenas como é feita a eleição” (EE).</p> <p>“Penso que a forma de escolha dos pais e encarregados de educação para o conselho geral, é adequada e equilibrada. Existem duas associações de pais e sendo uma dessas associações representativa de todo o agrupamento, coloca três representantes no conselho geral. A outra associação apenas representa uma das escolas do primeiro ciclo e coloca um representante.</p>

	<p>Uma vez que os representantes dos pais e encarregados de educação são eleitos em assembleia, em princípio, serão escolhidos os que têm um melhor conhecimento e que reúnem as melhores condições para o exercício do cargo. Ao mesmo tempo, mantêm uma relação de proximidade e de articulação com a respetiva associação, tendo por esse motivo uma intervenção que vai ao encontro das necessidades e interesses dos educandos e dos pais e encarregados de educação” (PCG).</p> <p>“Pela atuação deles, se estarão muito informados? Eles têm um elemento no conselho pedagógico. Não é por aí. Os conselhos pedagógicos, são muito, às vezes são muito técnicos. São muito demorados. São muitos. E o representante dos pais no conselho pedagógico acaba por só assistir a uma parte. [...] E depois no conselho geral são debatidos os relatórios, os planos, são debatidos, os problemas da escola e os pais vão, vêm à escola, vão conversando informalmente” (D).</p>
3.1.3. Impacto de uma maior representatividade no Conselho Geral	<p>“Não existe vantagem em que os pais tenham uma representatividade maior no conselho geral. Em vinte e um elementos que fazem parte do conselho, os professores têm a maior representação com sete elementos (um terço) e os pais vêm logo a seguir com quatro elementos, o que é quase um quinto dos representantes. Penso que esta proporcionalidade é justa e adequada.</p> <p>É fundamental a representatividade e a participação dos pais no conselho geral, mas pelas funções que os professores ocupam e pelo conhecimento que detêm sobre os diferentes aspetos do agrupamento, deverão ter sempre uma representatividade um pouco superior à dos pais e dos restantes corpos. Conferir uma maior representatividade aos pais, poderia subverter a lógica com que foi criado este órgão. [...] Esse corpo obviamente que são os professores. Quem melhor conhece, está em melhores condições de analisar e de apresentar propostas e contributos de melhoria, relativamente a tudo o que tenha a ver com o funcionamento do agrupamento” (PCG).</p> <p>“Não vejo vantagem nenhuma em haver uma maior representação dos pais no conselho geral. Eu acho que o número, [...] para o número existente, acho que está equilibrado” (D).</p>
3.1.4. Coesão da atuação no Conselho Geral	<p>“Três dos representantes dos pais e encarregados de educação são membros da principal associação de pais e encarregados de educação pelo que a sua ação é desenvolvida de forma coesa e concertada, mas isso acontece em matérias que não caem nas grandes linhas de orientação estratégica do agrupamento.</p> <p>O outro representante dos pais pertence à outra associação e não está tão bem entrosado” (PCG).</p> <p>“Se no conselho geral existe algum grupo mais coeso e que funcione em bloco? Os pais! São da direção da associação. Os pais que representam a associação do agrupamento. Porque há a outra associação que também tem lá um representante, mas assim em bloco, os pais da associação do agrupamento” (D).</p>
3.1.5. Atuação simbólica ou estratégica no Conselho Geral	<p>“Os estatutos da associação não apresentam recomendações específicas quanto à forma de participação no conselho geral. Referem apenas como é feita a eleição. [...] Eu não vejo a nossa atuação como simbólica. Eu acho que nós estamos lá, por alguma coisa. Estratégica, pode ou não ser. Depende. Estratégica em que sentido? Se é no sentido de ter espírito de missão e de procurar o melhor para o agrupamento, sim. É estratégico. Ter um papel ativo. As pessoas não estão apenas só por estar” (EE).</p> <p>“Não a vejo como simbólica, mas também não pode ser vista como estratégica quando falamos em tomadas de posição de fundo, ou quando falamos no desenvolvimento de uma estratégia concertada em relação à definição das grandes linhas orientadoras para a atividade do agrupamento, por iniciativa dos pais e encarregados de educação. Contudo, entendo-a como concertada e estratégica em relação a situações mais particulares e pontuais que os pais pretendem ver esclarecidas ou resolvidas. [...] Por outro lado, no cumprimento das competências inerentes ao conselho geral, à semelhança dos representantes dos restantes corpos, acabam também por participar na definição das linhas orientadoras da atividade do agrupamento, uma vez que participam nos pareceres e nas deliberações” (PCG).</p> <p>“[...] penso que muitas vezes há..., se confunde um pouco o que é, o ser representante dos pais no conselho geral e o que é ser associação, associação de pais [...]” (D).</p>

O presidente do conselho geral sublinhou que os presidentes das duas associações de pais e encarregados de educação estão presentes no conselho geral e três dos representantes dos pais e encarregados de educação pertencem à principal associação, tendo sido estes eleitos para o referido órgão em assembleia geral de pais e encarregados de educação. Referiu também que os mesmos possuem formação académica superior em direito e que o quarto elemento é o presidente da associação



menos representativa. Pelo menos três dos representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral leem antecipadamente os documentos que vão ser discutidos e se têm questões a colocar ou pedidos de esclarecimento a fazer, questionam e intervêm muito nas reuniões, mas muitas vezes as questões têm a ver com pormenores que poderão ter a sua importância, mas que não serão de relevância estratégica para o funcionamento do agrupamento.

Os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral têm uma participação ativa, facto que é corroborado pelo presidente do conselho geral, mas também pela representante dos pais e encarregados de educação, pelos dois representantes do município, e por um outro professor. Um dos professores entrevistados considera que a participação dos pais e encarregados de educação é sempre útil, embora nem sempre seja ativa, sobretudo nos temas mais pedagógicos, uma vez que segundo ele, os pais se preocupam sobretudo com questões mais diretamente relacionadas com os alunos.

A diretora considera útil a visão dos pais no conselho geral, assim como a existência das associações de pais, embora em seu entender, muitos deles se representem a si próprios nos diferentes órgãos. Considera que com a visão que têm da escola e sendo uma voz ativa que vem do exterior, desempenham um papel muito importante e constituem uma mais valia.

Nada se encontra nos estatutos das associações de pais sobre a participação dos representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral. Assim estes limitam-se a agir conforme a sua capacidade e o seu entendimento dos assuntos que têm a tratar. A representante dos pais e encarregados de educação referiu que embora os estatutos da associação de pais e encarregados de educação não apresentem orientações ou recomendações específicas relativamente à participação dos representantes dos pais no conselho geral, referem como é feita a eleição, não sendo no entanto claro o que isso acrescenta, ao que está legislado.

O presidente do conselho geral considerou que a forma de escolha dos pais e encarregados de educação para o conselho geral é adequada e equilibrada, uma vez que existem duas associações de pais e encarregados de educação, sendo uma delas representativa de todo o agrupamento, coloca três representantes no conselho geral, enquanto a outra associação apenas representa uma das escolas do primeiro ciclo e coloca um único representante. Segundo ele, os representantes dos pais e encarregados

de educação eleitos em assembleia, à partida serão as pessoas que terão um melhor conhecimento e que estarão em melhores condições para o desempenho das suas funções como representantes. O presidente do órgão sublinhou ainda o facto de os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral manterem uma relação de proximidade e de articulação com a respetiva associação, o que possibilita uma intervenção que vai ao encontro das necessidades e interesses dos educandos, bem como dos pais e encarregados de educação.

Embora vejam como muito útil a participação dos representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral, a diretora do agrupamento e o presidente do conselho geral não veem vantagem em que eles tenham uma representação maior no conselho geral. Para o presidente do órgão, a representação dos pais no conselho geral é adequada, já que apenas os professores apresentam um número superior de representantes, mas estes possuem um melhor conhecimento da realidade da escola/agrupamento e, por conseguinte, será justo que os professores tenham uma representação maior. Ainda segundo ele, conferir uma maior representatividade aos pais e encarregados de educação poderia subverter a lógica com que foi criado o conselho geral e que consiste em dar voz aos diferentes corpos e diferentes sensibilidades da comunidade educativa, mas respeitando uma lógica de proporcionalidade que confira uma maior representação a quem detém um maior conhecimento sobre o agrupamento e sobre a generalidade dos assuntos debatidos em conselho geral.

Na opinião da diretora, os pais constituem o corpo mais coeso e que funciona mais em bloco no conselho geral. No entanto, segundo ela, os pais e encarregados de educação confundem o papel de representantes dos pais no conselho geral com o de membros da associação de pais, uma vez que no conselho geral se devem debater assuntos inerentes às competências do órgão e não assuntos mais particulares que caem no âmbito da associação de pais e que muitas vezes eles procuram debater no referido conselho geral. Para o presidente do conselho geral, sendo três dos representantes dos pais e encarregados de educação membros da principal associação de pais, a sua ação desenvolve-se de forma coesa e concertada, embora isso seja especialmente visível em assuntos mais específicos e que não prejudicam as grandes linhas de orientação estratégica do agrupamento. A representante dos pais e encarregados de educação relativamente à atuação dos representantes do respetivo corpo no conselho geral, referiu: “eu não vejo a nossa atuação como simbólica. Eu acho que nós estamos lá, por

alguma coisa. Estratégica, pode ou não ser. Depende. Estratégica em que sentido? Se é no sentido de ter espírito de missão e de procurar o melhor para o agrupamento, sim. É estratégico. Ter um papel ativo. As pessoas não estão apenas só por estar” (EE).

Em face das diversas entrevistas, verifica-se que a atuação dos pais e encarregados de educação está para além de uma representação decorativa. A este propósito o presidente do conselho geral refere que não vê a referida atuação como simbólica, mas também não a vê como estratégica. Ainda segundo o presidente do conselho, será concertada e estratégica, se for vista numa ótica de fazer face a situações mais particulares e pontuais que os pais pretendem ver esclarecidas ou resolvidas.

Parece ser claro que os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral são ativos e que estão lá para terem uma opinião própria sobre os assuntos. No entanto, eles inserem-se no normal funcionamento do órgão e procuram participar nos consensos necessários para a definição das orientações da organização do agrupamento. Eles não têm uma agenda própria, eles não têm um pensamento estratégico próprio mas contribuem para que os principais documentos reflitam a sua visão sobre o que deve ser o funcionamento do agrupamento.

#### 4.2 - Participação dos Representantes do Município no Conselho Geral

A segunda categoria respeita à participação dos representantes do município no conselho geral e desdobra-se nas seguintes subcategorias: Grau de participação no conselho geral; relação entre a forma de designação e a respetiva atuação no conselho geral; impacto de uma maior representatividade no conselho geral; coesão da atuação no conselho geral; atuação simbólica ou estratégica no conselho geral.

O Quadro 11 ilustra o desdobramento da categoria nas respetivas subcategorias.

**Quadro 11 – Participação dos Representantes do Município no Conselho geral**

<b>Subcategorias</b>	<b>Unidade de Registo</b>
3.2.1. Grau de Participação no Conselho Geral	<p>“Tem sido uma participação bastante ativa” (M1).</p> <p>“Seria importante que os representantes do município tivessem um melhor esclarecimento sobre as questões que dizem respeito ao funcionamento do agrupamento a todos os níveis [...]. Não existe uma coordenação entre a câmara municipal e os representantes do município no conselho geral do agrupamento de escolas [...]” (M2).</p> <p>“Neste conselho estão representantes das autarquias, nomeadamente de juntas de freguesia e da câmara municipal. Os representantes das juntas têm tido uma maior participação, talvez por estarem mais próximo das escola e assim teriam adquirido um conhecimento diferente, daquele que possa ter a representante que é a técnica proveniente da câmara municipal. No entanto esta é muitas vezes questionada, quando o assunto em questão tem a ver de algum modo com a câmara” (P1).</p> <p>“Provavelmente se o conselho municipal de educação funcionasse, existiria uma coordenação</p>

	<p>mais sólida e estratégica entre o próprio município e os seus representantes. Pode existir alguma coordenação, mas esta é algo ténue. O município tem três representantes e dois são presidentes de junta. Um dos representantes do município é presidente de junta e intervêm bastante sempre que tem dúvidas ou quando pretende algum esclarecimento [...]” (PCG).</p> <p>“[...] Quanto à importância e conhecimento dos representantes do município no conselho geral, isto tem a ver com as pessoas, não é? Tem! Um presidente de junta tem conhecimento porque nos apoia muito, desde colocar funcionários, contribuindo com os trabalhos de emprego e inserção para termos mais pessoal. Colabora em visitas de estudo, há imensas atividades que nós solicitamos o apoio da junta de freguesia, deslocações para levar alunos de uma biblioteca para outra, [...] levar as crianças de um lado para o outro. [...] Não existe uma política geral da autarquia para o agrupamento nem para os outros agrupamentos! Portanto, de certa forma, cada um acaba por se representar a si próprio [...]” (D).</p>
<p>3.2.2. Relação entre a forma de designação e a respetiva atuação no conselho geral</p>	<p>“A forma é adequada” (M1). “A escolha dos representantes segue um critério coerente e adequado. Depois falta é um funcionamento mais adequado do conselho municipal de educação, faltam diretrizes dirigidas aos representantes do município e falta a devida articulação/coordenação entre os representantes do município e o próprio município” (M2).</p> <p>“O município nomeia um técnico como seu representante e depois delega nas duas juntas de freguesia a nomeação de um representante em cada uma, acabando por recair a respetiva escolha nos presidentes de junta” (PCG).</p> <p>“Os representantes do município, no nosso caso concreto, têm um técnico que é designado pela vereadora da cultura e da educação, que é quem está ligado às escolas, tem um trabalho mais ligado às escolas e depois são presidentes de juntas de freguesia. São escolhidos pela câmara. As juntas de freguesia do agrupamento são três. Dois dos presidentes estão presentes no conselho geral. Eles participam. Participam de forma ativa, aliás, isso tem a ver com eles, isso já tem a ver com as características pessoais, não é? [...] São pessoas ativas e intervenientes nas reuniões do conselho geral. [...] Cada um fala por si! Penso que a única que estará, que terá algum cuidado naquilo que afirma, é a técnica e muitas vezes não se pronuncia” (D).</p>
<p>3.2.3. Impacto de uma maior representatividade no Conselho Geral</p>	<p>“Sim. Porque permitiria uma maior articulação entre o poder local e a escola” (M1). “Não precisa de ser maior. Precisa é de funcionar” (M2). “O número de representantes do município no conselho geral é de três representantes em vinte e um elementos, o que corresponde a um sétimo do total de representantes. Penso que é um número justo e adequado pelas razões que já apontei para os pais, mas também devido ao facto de se tratar de uma representatividade que a meu ver permite de forma adequada assegurar a devida articulação entre o município e o conselho geral” (PCG).</p>
<p>3.2.4. Coesão da atuação no Conselho Geral</p>	<p>“Na minha perspectiva atuam/funcionam de forma coesa e concertada” (M1). “A atuação depende da iniciativa individual de cada um, porque falta[...] uma coordenação entre Representantes do Município no Conselho Geral e o próprio Município que representam” (M2).</p> <p>“Cada um intervém por si. A técnica da câmara municipal tem um melhor esclarecimento sobre questões específicas que respeitam à articulação entre a câmara e o agrupamento, mas apenas intervém quando solicitada. Não é visível por parte do município que exista uma posição de fundo relativa à política de educação para o concelho. [...] O conselho municipal de educação não funciona, o que também pode condicionar a criação das tais linhas de atuação estratégica, ou posição de fundo” (PCG).</p> <p>“No que respeita aos representantes do município, cada um fala por si. O conselho municipal de educação não existe e por isso a política de educação não tem assim uma linha coerente” (D).</p>
<p>3.2.5. Atuação simbólica ou estratégica no Conselho Geral</p>	<p>“Ambas. Simbólica pela relação com a escola e estratégica pela participação nas votações e discussões.” (M1). “Se na prática fosse implementada como está prevista na legislação, seria estratégica. Contudo, no presente caso é um pouco simbólica” (M2).</p> <p>“Não é coesa e também não é estratégica sob o ponto de vista de uma atuação concertada. No entanto, a atuação de pelo menos um dos representantes é muito válida, visando sempre que possível contribuir para a resolução de certos problemas. Representação simbólica vista na perspectiva de estar presente apenas porque é preciso cumprir um formalismo, pelo menos este representante não. Em relação aos outros dois representantes é um pouco assim. Como já referi, atuam cada um por si e não é visível a existência de uma atuação concertada e estratégica. [...] Também como já referi, o facto de o conselho municipal de educação não funcionar poderá obstar à atuação de uma participação estratégica e concertada. [...] No entanto, é também de sublinhar que no cumprimento das competências inerentes ao conselho geral, acabam também por participar na definição das linhas orientadoras da atividade do agrupamento, uma vez que participam nos pareceres e nas deliberações” (PCG).</p> <p>“Cada um fala por si. O conselho municipal de educação não existe e por isso a política de educação não tem assim uma linha coerente” (D).</p>

O conselho geral é composto por representantes de seis corpos diferentes, contando o município com três representantes, o que corresponde precisamente a um sétimo do total dos membros. Como já foi dito anteriormente, um dos representantes do município, que é presidente de uma das juntas de freguesia, destaca-se com uma participação mais ativa e interventiva tanto no conselho geral, bem como no agrupamento. A este propósito, o presidente do conselho geral sublinha:

“este representante é o que melhor estabelece a comunicação e articulação entre o município, o conselho geral e a direção do agrupamento. Nas reuniões do conselho geral, a sua participação diz respeito fundamentalmente a assuntos mais diretamente relacionados com o município, tais como, trabalhos de manutenção, eventuais pequenas obras de melhoramento nas escolas do agrupamento, pagamento e aplicação de verbas, valores de despesa e receita” (PCG).

Na opinião dos entrevistados, o município, não tem uma estratégia coordenada e direcionada aos seus representantes no conselho geral e cada representante do município no conselho geral, intervém por sua iniciativa e aborda as questões de acordo com a sua opinião. É certo que o presidente do conselho geral referiu que “poderá existir alguma coordenação, mas esta é algo ténue” (PCG), a diretora foi clara de que “não existe uma política geral da autarquia para o agrupamento nem para os outros agrupamentos” (D). Também de acordo com o depoimento de um representante do município, “não existe uma coordenação entre a câmara municipal e os representantes do município no conselho geral do agrupamento de escolas” (M2). Falta, como expressou, “um funcionamento mais adequado do conselho municipal de educação, faltam diretrizes dirigidas aos representantes do município e falta a devida articulação entre os representantes do município e o próprio município” (M2).

De acordo com o depoimento dos representantes do município no conselho geral, a forma de escolha dos mesmos é adequada. O presidente do conselho geral referiu que “o município nomeia um técnico como seu representante e depois delega nas duas juntas de freguesia a nomeação de um representante em cada uma, acabando por recair a respetiva escolha nos presidentes de junta” (PCG). Se para um dos representantes do município seria vantajoso que a respetiva representação no conselho geral fosse maior, para um segundo representante e para o presidente do conselho geral, um aumento de representantes não traria vantagens.

De facto, constata-se que a atuação dos representantes do município no conselho geral depende da ação individual de cada um, faltando uma ação coordenada entre os representantes do município no conselho geral e estes e o próprio município que representam. Não é visível por parte do município a existência de uma posição de fundo relativa à política de educação para o concelho, nem uma atuação concertada e estratégica, com vista a implementar linhas de atuação de fundo para o agrupamento. Se o conselho municipal de educação efetivamente funcionasse, poderia dar orientações estratégicas que os representantes do município deveriam seguir e desse modo contribuir para o fomento de uma política educativa municipal.

A atuação dos representantes do município não pode ser vista como estratégica sob o ponto de vista de ter a iniciativa de propor linhas de atuação de fundo para o agrupamento. Contudo, eles integram o normal funcionamento do órgão e decorrendo das próprias competências do conselho geral, participam na definição das orientações da organização do agrupamento.

### 4.3 - Participação dos Representantes dos Professores no Conselho Geral

A terceira categoria respeita à participação dos representantes dos professores no conselho geral e desdobra-se nas seguintes subcategorias: Eleição de professores para o conselho geral; grau de participação no conselho geral; relação entre a forma de eleição e a respetiva atuação no conselho geral; impacto de uma maior representatividade no conselho geral; coesão da atuação no conselho geral; atuação simbólica ou estratégica no conselho geral.

O Quadro 12 ilustra o desdobramento da categoria nas respetivas subcategorias.

**Quadro 12 – Participação dos Representantes dos Professores no Conselho Geral**

Subcategorias	Unidade de Registo
3.3.1. Eleição de Professores para o Conselho Geral	<p>“Organizam-se em listas que de acordo com a lei, contemplam docentes de diferentes níveis de ensino do agrupamento. Concorrem devido ao facto, talvez, de terem visões diferentes quanto ao funcionamento e organização do Agrupamento.” (P1).</p> <p>“Quando concorrem, muitas vezes os professores nem sabem se vai haver outras listas. Mas mesmo sabendo que concorrem porque, ou não concordam com os representantes de outras listas, ou, simplesmente porque gostam de ser parte interveniente no processo de tomada de decisões e acreditam que podem ser úteis à escola” (P2).</p> <p>“Geralmente existe um professor que tem a iniciativa de organizar uma lista e que convida outros professores que se identificam com o projeto, respeitando a representatividade prevista na lei para os diferentes ciclos. A motivação que os anima, reside no facto de quererem participar mais ativamente na construção de um projeto para o agrupamento, assim como a eventual discordância relativamente a algumas práticas normalmente em vigor no agrupamento e a vontade de as alterar e agilizar. Em suma, a vontade de participar ativamente num projeto que envolva alguma mudança e melhoria no funcionamento do agrupamento, em conjugação com eventuais laços de afetividade e/ou simpatia entre os docentes. No nosso caso concorreram duas listas.” (PCG).</p>

	<p>“O que os leva a concorrer em listas separadas? Com certeza pessoas, as pessoas! Completamente diferente de visões pedagógicas e ideológicas! Eu penso que a avaliação de professores foi algo que matou qualquer coisa [...] A avaliação estava a decorrer quando foi a eleição [...]” (D).</p>
<p>3.3.2. Grau de Participação no Conselho Geral</p>	<p>“Tem sido uma participação bastante ativa” (M1). “ Os professores são interventivos e percebe-se que estão por dentro do funcionamento do agrupamento/escola. Demonstram também preocupação no esclarecimento de dúvidas e na resolução de problemas” (M2).</p> <p>“[...] os representantes dos professores têm-se revelado muito participativos, por forma a que todas as suas competências/tarefas sejam cumpridas em tempo célere, com vista ao bom funcionamento do Agrupamento” (P1). “[...] de todos os conselheiros deste órgão, são quem estará mais habilitado para emitir opiniões fundamentadas e decisões de acordo com a realidade da escola/sala de aula (pelo conhecimento que têm da legislação e pela experiência que acumularam no constante contato com os alunos e pelas várias escolas por onde passaram)” (P2).</p> <p>“Os representantes dos professores constituem o corpo que está mais bem informado e participam normalmente nos trabalhos das reuniões do conselho geral. Aquando da eleição dos membros para o conselho geral, constituíram-se duas listas, pelo que os representantes provêm de listas diferentes. Por vezes limitam-se a acompanhar o desenrolar dos trabalhos, participando na aprovação de documentos ou contribuindo para dar pareceres, quando solicitados, mas, por outro lado, sempre que entendem oportuno manifestam a sua preocupação e o desejo de resolver eventuais problemas que surgem no agrupamento. [...] A tarefa de fazer as atas das reuniões cabe apenas aos professores, excluindo-se o presidente do conselho geral [...]” (PCG).</p> <p>“Os professores e mesmo os funcionários, conhecem melhor a vida da escola, não é? Por isso, quando há intervenção dos professores na discussão dos planos de atividades, do projeto educativo, do regulamento interno, realmente é habitualmente uma posição mais conhecedora da realidade e mais fundamentada [...]” (D).</p>
<p>3.3.3. Relação entre a forma de eleição e a respetiva atuação no conselho geral</p>	<p>“A composição do Conselho Geral prevê que na sua constituição estejam representados os docentes de todos os graus de ensino. Convidam-se os docentes que de algum modo tenham um conhecimento mais abrangente do funcionamento do próprio agrupamento e assim possam ter uma contribuição mais positiva, na tomada de decisão” (P1). “Independentemente da forma de escolha (eleição ou nomeação) penso que a forma de atuação não varia [...]” (P2).</p> <p>“Penso que a forma de escolha dos professores para o conselho geral é sensata e adequada, uma vez que respeita a forma de eleição democrática. Apesar de os professores serem provenientes de duas listas diferentes, talvez pelo facto de uma das listas em comparação com a outra, ter colocado no conselho geral um número de representantes que ultrapassa o dobro do número de representantes provenientes da lista concorrente, os representantes da primeira lista intervêm mais. [...] No entanto não noto que existam clivagens entre os professores provenientes das duas listas [...]” (PCG).</p> <p>“Sim, aqui existiu mais do que uma lista para eleição dos professores. [...] Penso que na parte em que há mesmo, discussão, pensar sobre, ou em como resolver, penso que nessa parte depois bate bastante nas diferenças. Não sei se há, sinceramente, nem sei se há diferenças, eu julgo que não há. Pode haver pontualmente. [...] No conselho geral não há professores que representem todos os departamentos mas os vários ciclos têm que estar representados, não é? Não podem só estar representados, tem que haver uma representação do 1º ciclo. [...] Eu acho que a forma de eleição dos professores está certa [...]” (D).</p>
<p>3.3.4. Impacto de uma maior representatividade no Conselho Geral</p>	<p>“Sendo o conselho geral formado por 21 elementos e sendo os professores um terço dos elementos, poderíamos pensar que o conselho geral estaria desequilibrado, mas penso que não. É benéfica, muitas das vezes, a visão que os elementos fora da escola têm, sobre os diferentes assuntos tratados, trazendo à discussão algumas ideias diferentes” (P1). “Pela minha experiência, penso que sim pois são quem tem a visão mais clara dos problemas e necessidades da escola e dos alunos, mesmo sabendo da importância de quem vê “de fora” (P2).</p> <p>“Penso que a representação dos professores deverá ser superior face às restantes representações de corpos no conselho geral, já que os professores são obviamente quem estará mais informado sobre a generalidade dos assuntos e mais bem preparado para responder às diferentes questões. Uma vez que a representatividade dos professores é superior à dos restantes corpos e é de um terço face à totalidade dos membros do conselho geral, ou seja, sete professores para um total de vinte e um elementos, penso portanto que se trata de uma proporcionalidade ou representatividade justa e adequada” (PCG).</p> <p>“Melhoraria nalguns aspetos, mas poderia ter outros inconvenientes quer dizer, se realmente pensamos num órgão que pode dar várias visões, que nos pode trazer não é? várias visões, do que é que cada um quer como escola, era pior. Se pensarmos na consciência que há, o é que a</p>

	escola pode fazer com a realidade que tem, ter mais professores é melhor [...]” (D).
3.3.5. Coesão da atuação no Conselho Geral	<p>“Apesar do dever de funcionar em conjunto tendo em vista o bom desenvolvimento dos trabalhos, nem sempre professores de listas diferentes têm a mesma visão de conjunto. O que por um lado poderia ser positivo pois motivaria a discussão saudável” (P1).</p> <p>“ No conselho geral a que pertenço, penso que os professores atuam em função daquilo que no momento consideram ser o melhor para a escola e os alunos” (P2).</p> <p>“Eu diria que os professores são quem está mais bem informado sobre os diferentes assuntos, mas não é visível uma estratégia de atuação coesa. Também não é notório que pelo facto de os representantes dos professores serem provenientes de duas listas diferentes, existam posições divergentes. O número de representantes de professores provenientes de uma das listas é de cinco, enquanto na outra lista é de apenas dois elementos, mas penso que prevalece mais um consenso entre professores que se deverá mais a uma convergência de opiniões e não tanto ao desequilíbrio entre o número de representantes provenientes das duas listas [...]” (PCG).</p> <p>“Quanto aos professores, se são o grupo mais coeso que funciona mais em bloco? Eu penso que não [...]” (D).</p>
3.3.6. Atuação simbólica ou estratégica no Conselho Geral	<p>Penso que será estratégica. Este órgão tem competências que afetam toda a vida do agrupamento. Quanto maior o leque diferenciado de conselheiros, mais justas serão as tomadas de decisão” (P1).</p> <p>“Penso que essencialmente simbólica” (P2).</p> <p>“Como já referi anteriormente, os professores serão quem está mais bem informado sobre os diferentes assuntos, mas não é visível uma estratégia de atuação coesa e concertada com vista à adoção de medidas de fundo para o agrupamento. Também não vejo a participação deles como simbólica, já que são muito atentos, por vezes questionam, emitem e fundamentam as suas observações. [...] Por outro lado, no cumprimento das competências inerentes ao conselho geral, acabam por participar na definição das linhas orientadoras da atividade do agrupamento, uma vez que participam nos pareceres e nas deliberações” (PCG).</p> <p>“A minha visão é que pode ser estratégica. Poderá ser estratégica se houver necessidade disso. Penso que ainda não houve necessidade de ser estratégica [...]” (D).</p>

Os professores para concorrerem ao conselho geral, seguem os trâmites legais, podendo ir em listas separadas que contemplam docentes representantes dos diferentes níveis de ensino do agrupamento. As listas são submetidas a uma eleição em que todos os professores do agrupamento participam, sendo utilizado o método de Hondt para determinação do número de professores que sendo provenientes de diferentes listas, irão integrar o conselho geral.

Os representantes dos professores no conselho geral constituem o corpo que está mais bem informado sobre os assuntos do agrupamento e são, como já referimos quem tem maior representação no órgão. Eles participam normalmente nas reuniões do conselho geral e revelam habitualmente uma posição mais conhecedora da realidade e mais bem fundamentada. No entanto, algumas vezes limitam-se a acompanhar o desenrolar dos trabalhos, participando na aprovação de documentos ou contribuindo para dar pareceres, quando solicitados. De qualquer modo, a partir das suas vivências intervém sempre que entendem oportuno, manifestando a sua preocupação e o desejo de resolver eventuais problemas, para além de se prestarem a dar ainda informações e esclarecimentos a outros membros do conselho geral, relativamente a situações diversas.



A forma de eleição dos professores para o conselho geral é feita de acordo com a legislação e segundo o presidente do órgão, “é sensata e adequada, uma vez que respeita a forma de eleição democrática” (PCG).

De acordo com a visão de representantes dos professores e do presidente do conselho geral, a motivação dos professores para concorrer ao conselho geral decorre de diferentes visões existentes no que respeita ao funcionamento e organização do agrupamento, bem como da necessidade que sentem em ser parte interveniente no processo de tomada de decisão, podendo prestar o seu contributo para a resolução de problemas e implementação de melhorias.

Na opinião da diretora, os professores concorrem em listas separadas e o que as move são as pessoas e não visões pedagógicas e ideológicas. O presidente do conselho geral, para além de sublinhar as diferentes visões entre professores como estando na base da criação de diferentes listas de professores a concurso para o conselho geral, também invocou razões que se prendem com os laços de amizade entre professores. A este propósito, o presidente do conselho geral refere que:

“A motivação que os anima, reside no facto de quererem participar mais ativamente na construção de um projeto para o agrupamento, assim como a eventual discordância relativamente a algumas práticas normalmente em vigor no agrupamento e a vontade de as alterar e agilizar. Em suma, a vontade de participar ativamente num projeto que envolva alguma mudança e melhoria no funcionamento do agrupamento, em conjugação com eventuais laços de afetividade e/ou simpatia entre os docentes [...]” (PCG).

Os representantes dos professores no conselho geral são provenientes de duas listas diferentes, sendo mais participativos os que são provenientes da lista que colocou mais representantes no conselho geral.

Todavia, segundo o presidente do órgão e a diretora, não são visíveis diferenças ideológicas entre os representantes dos professores no conselho geral. A este propósito o presidente do órgão referiu:

- “não noto que existam clivagens entre os professores provenientes das duas listas, mas sim um bom entendimento entre todos os representantes dos professores, sendo notório que todos pretendem o melhor para o agrupamento. Podem eventualmente existir diferenças pontuais que não se notam na forma de funcionamento do conselho geral” (PCG).

A atuação dos representantes dos professores no conselho geral, normalmente pauta-se pelos contributos individuais de cada um, em função do conhecimento que têm

e do que entendem ser melhor para o agrupamento. O presidente do conselho geral referiu ainda que pontualmente, antes da realização das reuniões do conselho geral, poderá existir um ponto ou outro que possa ser abordado informalmente entre ele e alguns dos representantes dos professores que integram a mesma lista no conselho geral.

A diretora do agrupamento sublinhou que os professores não são o grupo mais coeso e que funciona mais em bloco.

A atuação dos representantes dos professores no conselho geral não será estratégica sob o ponto de vista de terem a iniciativa de desenvolver ações que venham a ter impacto na vida do agrupamento, mas no entanto, também não deverá ser vista como meramente simbólica, já que os representantes dos professores constituem o corpo que no conselho geral está mais bem informado, mantêm-se atentos e participam ativamente nas reuniões e questionam. Por outro lado, decorrendo das competências do próprio conselho geral, os representantes dos professores integram o normal funcionamento do órgão e participam na definição das orientações e da organização da atividade do agrupamento, através da análise, debate e aprovação/atualização dos documentos orientadores.

#### **5 - Dimensão 4 – Funcionamento e Ação do Conselho Geral em Função da Participação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores**

A Dimensão 4 enquadra o funcionamento e ação do conselho geral em função da participação e da dinâmica dos representantes dos pais e encarregados de educação, representantes do município e representantes dos professores que integram o conselho geral.

Para a realização de uma análise adequada, a dimensão foi subdividida nas categorias seguintes: Representantes dos pais e encarregados de educação; representantes do município; representantes dos professores.

O Quadro 13 ilustra o desdobramento das categorias nas respetivas subcategorias.

**Quadro 13 - Funcionamento e Ação do Conselho Geral**

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
4 – Funcionamento e Ação do Conselho Geral em Função da Participação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, Representantes do Município e Representantes dos Professores	4.1. Representantes dos Pais e Encarregados de Educação	4.1.1. Conhecimento e Aprofundamento da Discussão  4.1.2. Transmissão de informações referentes ao órgão  4.1.3. Ação ao nível do controlo e acompanhamento dos demais agentes e órgãos de gestão e implementação de estratégias  4.1.4. Influência no delinear da organização do Agrupamento
	4.2. Representantes do Município	4.2.1. Conhecimento e Aprofundamento da Discussão  4.2.2. Ação ao nível do controlo e acompanhamento dos demais agentes e órgãos de gestão e implementação de estratégias  4.2.3. Influência no delinear da organização do Agrupamento
	4.3. Representantes dos Professores	4.3.1. Conhecimento e Aprofundamento da Discussão  4.3.2. Ação ao nível do controlo e acompanhamento dos demais agentes e órgãos de gestão e implementação de estratégias  4.3.3. Influência no delinear da organização do Agrupamento

### **5.1 - Funcionamento e Ação do Conselho Geral em Função da Participação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação**

A primeira categoria respeita ao funcionamento e ação do conselho geral em função da participação e da dinâmica dos representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral e desdobra-se nas seguintes subcategorias: Conhecimento e aprofundamento da discussão; transmissão de informações referentes ao órgão; ação ao nível do controlo e acompanhamento dos demais agentes e órgãos de gestão e implementação de estratégias; influência no delinear da organização do agrupamento.

O Quadro 14 ilustra o desdobramento da categoria nas respetivas subcategorias.

**Quadro 14 - Representantes de Pais e Encarregados de Educação**

<b>Subcategorias</b>	<b>Unidade de Registo</b>
4.1.1. Conhecimento e Aprofundamento da Discussão	“[...] Não têm conhecimento total de tudo o que se passa lá. Agora suficiente têm, porque há muita coisa que não nos chega, [...]. É divulgado aquilo que na altura querem que seja divulgado. Fecham-se. [...] Sim, se me fala com o mesmo conhecimento em termos de leis do que se passa, como se rege, sim. Agora, discutir os mesmos assuntos com o mesmo conhecimento, talvez não porque os professores logicamente que têm outro tipo de informações e conhecimentos porque estão lá dentro do agrupamento e sabem outras coisas que nós pais e encarregados de educação, não estando lá, não temos conhecimento. Agora, dentro do possível, os pais procuram entender o

	<p>que se passa. [...] Os representantes dos pais que fazem parte do conselho geral, encontram-se devidamente esclarecidos sobre quais são as competências. Isso não há dúvida. Têm um regimento, [...] onde está claro, quais são as competências” (EE).</p> <p>“Os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral, possuem um razoável conhecimento sobre a ação que é desenvolvida e debatida no conselho geral, mas obviamente que inferior ao dos professores. Esse conhecimento é obtido através da participação nas próprias reuniões do conselho geral, leitura do regimento do órgão, dos documentos orientadores do agrupamento e da legislação, assim como dos documentos previamente distribuídos aos conselheiros e que serão depois analisados, discutidos e aprovados nas reuniões do conselho geral. Depois existem ainda as informações que podem ser recolhidas através dos contatos com a direção do agrupamento, através dos diretores de turma e dos próprios educandos, bem como através da própria associação e também através do representante que têm em conselho pedagógico. Podem também consultar a página do agrupamento na internet” (PCG).</p> <p>“Em relação a alterações ao regulamento interno existiu algum debate prévio com os pais, no que respeita aos pontos que lhes estão mais diretamente ligados [...]” (D).</p>
4.1.2. Transmissão de informações referentes ao órgão	<p>“Os assuntos que são debatidos no conselho geral, são transmitidos aos restantes membros da associação, através de reuniões, ou de assembleias extraordinárias. Por exemplo, a extraordinária que nós fizemos, [...] uma das questões urgentes foi exatamente o conselho geral, para dar conhecimento aos pais e encarregados de educação que existe um conselho geral, para que é que ele serve, os assuntos que foram debatidos [...]. Aqueles que não vão, nós tentamos sempre alertar para esses aspetos” (EE).</p>
4.1.3. Ação ao nível do controlo e acompanhamento dos demais agentes e órgãos de gestão e implementação de estratégias	<p>“Normalmente nós também definimos estratégias, também apresentamos. Podem ou não ser aceites, mas normalmente não fazemos só o trabalho de acompanhamento e, também tentamos desenvolver algum. Desenvolvemos ações que procuram mobilizar os pais, como a atividade do dia da mãe ou do pai que são atividades que mexem com a comunidade escolar” (EE).</p> <p>“Os representantes dos pais e encarregados de educação são quem participa de forma mais coesa e concertada nas reuniões do conselho geral, embora o façam para esclarecer ou para tentar resolver assuntos concretos que não são estratégicos sob o ponto de vista das grandes linhas orientadoras para o agrupamento. Contudo, definem e apresentam atividades para o plano anual de atividades do agrupamento. Por outro lado, no exercício das competências do conselho geral, acabam por ter alguma ação de controlo e acompanhamento, já que participam na aprovação de documentos e na elaboração de pareceres ” (PCG).</p>
4.1.4. Influência no delinear da organização do Agrupamento	<p>“Delinear a organização do agrupamento? Eu penso que nós aí até temos uma quota parte, porquê? Como fazemos parte do conselho geral, quando há eleições, os membros do conselho geral votam. Portanto, eu acho que nós aí temos a nossa quota parte porque também vamos ao fim ao cabo, eleger. Vamos votar. [...] Também podem ter influência em certas tomadas de posição que os pais podem ter no conselho geral. Certos assuntos que são lá debatidos, ou documentos. Como fazendo parte do conselho geral, temos qualidade de voto como outro qualquer, aí temos a nossa participação e a nossa influência” (EE).</p> <p>“Podem não influenciar por sua iniciativa, mas no exercício das competências do conselho geral, implicitamente, acabam por influenciar, tal como os representantes dos restantes corpos. Salvaguardando a devida distância, mas é um pouco talvez como numa equipa de futebol que ganha um jogo. Só um ou dois jogadores marcaram golos, mas todos contribuem para o desempenho e a vitória da equipa” (PCG).</p>

Os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral não terão o conhecimento de tudo o que se passa no agrupamento mas, no entanto, segundo uma das suas representantes, a informação de que dispõe será suficiente. Na opinião da mesma, os pais procuram inteirar-se de tudo o que se passa no agrupamento, em termos de legislação, pelo que o grau de conhecimento e aprofundamento da discussão sobre assuntos do agrupamento por parte dos representantes do respetivo corpo não é inferior ao dos representantes de outros corpos com assento no conselho geral. A mesma representante referiu ainda que nos restantes assuntos poderá não ser assim, visto que os professores, pelo facto de trabalharem no agrupamento, terão acesso a outro tipo de informação e conhecimentos.

O presidente do conselho geral corrobora que os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral possuem um razoável conhecimento sobre a ação que é desenvolvida e debatida no conselho geral. A este propósito refere que:

“esse conhecimento é obtido através da participação nas próprias reuniões do conselho geral, leitura do regimento do órgão, dos documentos orientadores do agrupamento e da legislação, assim como dos documentos previamente distribuídos aos conselheiros e que serão depois analisados, discutidos e aprovados nas reuniões do conselho geral. Depois existem ainda as informações que podem ser recolhidas através dos contatos com a direção do agrupamento, através dos diretores de turma e dos próprios educandos, bem como através da própria associação e também através do representante que têm em conselho pedagógico. Podem também consultar a página do agrupamento na *internet*” (PCG).

Num ou noutro caso, os representantes dos pais e encarregados de educação podem ser solicitados a esclarecer-se. Assim se passou com as alterações ao regulamento interno, para o qual, segundo a diretora houve algum debate prévio com os representantes dos pais, relativamente aos pontos que lhes diziam respeito. Este facto pressupõe de algum modo a intenção por parte da diretora do agrupamento em dar a conhecer o documento e em solicitar a participação dos representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral, na alteração de um documento orientador do agrupamento, para que posteriormente fosse aprovado em conselho geral, o que releva a importância dada à informação e a qualidade da participação dos representantes dos pais e encarregados de educação. Por sua vez, um ou outro assunto importante debatido em conselho geral pode ser transmitido pelos representantes dos pais e encarregados de educação aos membros da respetiva associação, através de reuniões ou de assembleias extraordinárias. Todavia, não só isso é pouco frequente como tais reuniões não parecem muito concorridas. De qualquer modo isso já aconteceu como nos diz um dos representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral:

“Os assuntos que são debatidos no conselho geral, são transmitidos aos restantes membros da associação, através de reuniões, ou de assembleias extraordinárias. Por exemplo, a extraordinária que nós fizemos, [...] uma das questões urgentes foi exatamente o conselho geral, para dar conhecimento aos pais e encarregados de educação que existe um conselho geral, para que é que ele serve, os assuntos que foram debatidos [...]. Aqueles que não vão, nós tentamos sempre alertar para esses aspetos” (EE).

Os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral, participam de forma coesa e concertada nas reuniões do órgão, embora o façam para esclarecer ou para tentar resolver assuntos específicos ou conjunturais. De facto, os

referidos representantes estão atentos e são colaborativos, apresentam ideias para o plano anual de atividades do agrupamento e acompanham a ação dos demais agentes e órgãos de gestão, bem como participam no delinear da organização do agrupamento, uma vez que tal se encontra implícito no exercício das competências do conselho geral, através da avaliação da execução do plano anual de atividades e do projeto educativo do agrupamento, assim como da análise, discussão e aprovação dos documentos orientadores do agrupamento.

## 5.2 - Funcionamento e Ação do Conselho Geral em Função da Participação dos Representantes do Município

A segunda categoria respeita ao funcionamento e ação do conselho geral em função da participação e da dinâmica dos representantes do município no conselho geral e desdobra-se nas seguintes subcategorias: Conhecimento e aprofundamento da discussão; ação ao nível do controlo e acompanhamento dos demais agentes e órgãos de gestão e implementação de estratégias; influência no delinear da organização do agrupamento.

O Quadro 15 ilustra o desdobramento da categoria nas respetivas subcategorias.

**Quadro 15 - Representantes do Município**

<b>Subcategorias</b>	<b>Unidade de Registo</b>
4.2.1. Conhecimento e Aprofundamento da Discussão	<p>“Sim, existe conhecimento. As competências do órgão são conhecidas” (M1).</p> <p>“Os representantes do município têm algum conhecimento, mas poderia ser um conhecimento mais aprofundado se houvesse um melhor funcionamento ao nível da articulação/coordenação entre o próprio município e os seus representantes no conselho geral. [...] Nos termos da lei as competências do conselho geral são conhecidas, mas se calhar não nos debruçamos o suficiente. Se houvesse maior estímulo e envolvimento por parte do município, provavelmente a atenção e envolvimento também era outra” (M2).</p> <p>“Os representantes do município têm o regimento do conselho geral e por isso têm a obrigação de conhecer as respetivas competências. Pelo menos têm uma noção. Obtêm ainda conhecimento através das próprias reuniões do conselho geral, contactos diretos com a direção da escola e também eventualmente com a vereadora da educação e com outros órgãos do município. Antes das reuniões de conselho geral recebem toda a documentação que irá ser tratada, pelo que podem fazer uma leitura prévia. Têm ainda a possibilidade de ler os documentos orientadores do agrupamento e também de consultar a página do agrupamento na internet” (PCG).</p> <p>“Os autarcas quando são indicados para o conselho geral não terão a noção das competências do conselho geral, mas depois de receberem as devidas indicações, passam a conhecer” (D).</p>
4.2.2. Ação ao nível do controlo e acompanhamento dos demais agentes e órgãos de gestão e implementação de estratégias	<p>“Ambas” (M1).</p> <p>“Eles basicamente apenas acompanham. No final de cada reunião não é solicitado aos representantes do Município no Conselho Geral, qualquer feed back sobre o que se passa nas reuniões do Conselho Geral” (M2).</p> <p>“Os representantes do município atuam sem que seja visível uma articulação com o município na definição de linhas de atuação de fundo. A inação do conselho municipal de educação poderá prejudicar a adequada articulação entre o município e os respetivos representantes. Um dos representantes do município atua de forma muito dinâmica, procurando resolver diligentemente problemas ao nível do agrupamento que estejam ao seu alcance. No entanto, no exercício das competências dos órgãos, acabam por controlar e acompanhar” (PCG).</p>
4.2.3. Influência no delinear da	“Sim. Na articulação escola/comunidade” (M1).

organização do Agrupamento	<p>“Poderia ter, mas falta a tal estratégia concertada, em que o município teria que dar orientações aos seus representantes no conselho geral. Basicamente as pessoas acompanham os trabalhos, mas a informação não flui para o município. Apenas são dados esclarecimentos pontuais sobre obras ou melhorias nas instalações, por exemplo. Poderia haver um delinear de orientações e diretrizes vindas do município e que por sua vez seriam transmitidas aos seus representantes no Conselho Geral [...]” (M2).</p> <p>“A falta de orientações por parte do município aos seus representantes, poderá constituir um obstáculo a uma participação ativa no delinear da organização. No entanto, como já referi anteriormente, um dos representantes do município que também é presidente de junta de freguesia, no uso da sua influência como presidente de junta, desenvolve algumas diligências importantes para o agrupamento, tais como, operações de limpeza, manutenção e melhoramentos na escola sede e no agrupamento, transporte de alunos do 1º ciclo nas deslocações às bibliotecas do agrupamento e colocação temporária de um funcionário na escola sede” (PCG).</p>
----------------------------	--

Os representantes do município tomam conhecimento sobre o que se passa no agrupamento através das reuniões do conselho geral, bem como nos contactos diretos com a direção da escola e também eventualmente com a vereadora da educação e com outros órgãos autárquicos. Têm também a possibilidade de ler com a devida antecedência todos os documentos submetidos à discussão e aprovação do conselho geral. Podem ainda aceder a toda a informação relevante sobre o agrupamento, consultando os respetivos documentos orientadores, bem como a página do agrupamento na *internet*.

Os representantes do município conhecem as competências do conselho geral ou pelo menos têm uma ideia geral das mesmas. Como já referimos anteriormente, estes membros dependem pouco do poder que os designa. Se houvesse uma melhor orientação e coordenação por parte do município, poderia existir um maior envolvimento por parte destes seus representantes no conselho geral, o que lhes proporcionaria um maior conhecimento e uma maior preparação para debater e apresentar propostas e soluções nas reuniões do conselho geral.

Periodicamente, os representantes do município, à semelhança dos representantes dos restantes corpos que têm assento no conselho geral, acabam por acompanhar de algum modo a ação dos demais agentes e órgãos de gestão, bem como por ter influência no delinear da organização do agrupamento, uma vez que tal se encontra implícito no cumprimento das competências do conselho geral,

### 5.3 - Funcionamento e Ação do Conselho Geral em Função da Participação dos Representantes dos Professores

A terceira categoria respeita ao funcionamento e ação do conselho geral em função da participação e da dinâmica dos representantes dos professores no conselho geral e desdobra-se nas seguintes subcategorias: Conhecimento e aprofundamento da discussão; ação ao nível do controlo e acompanhamento dos demais agentes e órgãos de gestão e implementação de estratégias; influência no delinear da organização do agrupamento.

O Quadro 16 ilustra o desdobramento da categoria nas respetivas subcategorias.

**Quadro 16 - Representantes dos Professores**

Subcategorias	Unidade de Registo
4.3.1. Conhecimento e Aprofundamento da Discussão	<p>“Penso que o conhecimento é um pouco “espartilhado”. Os professores têm um conhecimento melhor do seu ciclo de ensino (pré-escolar e 1º ciclo/2º ao Secundário) e nem sempre têm um conhecimento global. [...]</p> <p>Em termos de conhecimento do funcionamento do agrupamento, dos assuntos que lhe dizem respeito, das necessidades que vão surgindo, penso que sim, que estarão melhor informados do que os restantes conselheiros. Isso transparece aquando das reuniões, pelas intervenções e questões que por vezes levantam. [...]</p> <p>Claro que sim, as competências são conhecidas. Ainda mais porque o regimento é feito em conjunto, entre todos os elementos que o compõem” (P1).</p> <p>“Acho que o conhecimento que os professores possuem é igual ao de qualquer outro colega. Através do conselho geral acabam por se inteirar de outros pormenores que os levam a ver as coisas doutra forma, procurando muitas vezes outros factos. [...]</p> <p>Acabam por ficar com conhecimento, pois têm acesso a informação que lhes é facultada para as reuniões. Além disso, como fazem parte do CG têm a responsabilidade de se informar acerca de vários assuntos. [...] Estão mais por dentro dos assuntos do que os restantes conselheiros. Pela maioria dos professores do agrupamento, penso que sim, as competências são conhecidas. Mas ainda há alguns que não terão a exata noção das competências deste Órgão. Os professores que estão no conselho geral, penso que conhecem as competências do órgão” (P2).</p> <p>“Quem tem o melhor conhecimento são os professores. Conhecimento pedagógico, científico e também da generalidade dos assuntos que marcam a vida do agrupamento. Trabalham na escola, participam nas diferentes estruturas e órgãos do agrupamento e falam entre si. [...] Todos os documentos analisados, discutidos e aprovados em conselho geral são enviados aos respetivos conselheiros antes da realização das reuniões do órgão. Podem também obter toda a informação relevante sobre o agrupamento, consultando os respetivos documentos orientadores, bem como a página do agrupamento na internet.</p> <p>Pontualmente, na qualidade de presidente do conselho geral e não apenas de professor, quando existem eventuais problemas de comunicação ou de falta de entendimentos entre um dos corpos do conselho geral e a direção do agrupamento, problemas esses que poderão por vezes ser geradores de tensões e até de conflitos, sou solicitado informalmente pelos representantes desses corpos, com vista ao esclarecimento de certas questões. Trata-se de um trabalho importante ao nível do esclarecimento e da possível prevenção de algumas tensões entre os representantes de alguns corpos e a diretora, contribuindo certamente para a eficiência e celeridade das reuniões [...].</p> <p>Os membros do conselho geral têm obviamente uma ideia mais precisa acerca das competências do conselho geral [...]” (PCG).</p> <p>“Quem marca mais a cultura de funcionamento do conselho geral, com certeza que serão os professores. São os que estão mais à vontade para discutir os principais documentos. Por isso eu diria os professores, porque os próprios documentos no fundo, muito do que está nos documentos, já veio deles. Porque eles estão integrados nos órgãos que os debatem, não é? As propostas, muitas das propostas que aparecem nos documentos, vêm dos departamentos. Por isso eles já os debateram [...]” (D).</p>
4.3.2. Ação ao nível do controlo e acompanhamento dos demais agentes e órgãos de	<p>“Penso que as competências do conselho geral, são bastante abrangentes. É executado o acompanhamento e a aprovação dos documentos orientadores do agrupamento, o controlo da ação dos restantes órgãos de gestão” (P2).</p>



gestão e implementação de estratégias	<p>“Todos procuram contribuir da melhor forma para o bom funcionamento do agrupamento e, em certa medida, periodicamente, todos acabam por controlar e acompanhar de algum modo a ação dos demais agentes e órgãos de gestão, uma vez que tal se encontra implícito com a aprovação dos documentos orientadores do agrupamento. [...]</p> <p>Quem tem um maior conhecimento sobre os assuntos, obviamente que são os professores. [...] Os professores embora não reúnam previamente ou não definam uma estratégia concertada de atuação no conselho geral, têm uma intervenção e participação sempre oportuna. Porém, pontualmente, antes da realização das reuniões do conselho geral, poderá existir um aspeto ou outro que será abordado informalmente entre mim e alguns dos representantes dos professores que integram a minha lista no conselho geral [...]” (PCG).</p> <p>“Eu acho que o conselho geral é um órgão pesado, porque tem alguma dificuldade em reunir não é? [...] E tornam o órgão pesado, pela variedade da sua composição e pelas dificuldades reais de fazer as reuniões” (D).</p>
4.3.3. Influência no delinear da organização do Agrupamento	<p>“Penso que em parte sim, tem influência. Uma vez que é no conselho geral que se aprovam os diversos documentos orientadores do agrupamento (projeto educativo do agrupamento, plano anual de atividades e regulamento interno), tem competência para os ir avaliando, autorizar as propostas emanadas pelo diretor, assim como dar pareceres sobre qualquer assunto submetido pelo mesmo” (P1).</p> <p>“Para bem do Agrupamento acho e espero que sim. Afinal o conselho geral é o órgão onde as grandes linhas orientadoras de toda a ação do agrupamento são decididas e eles como uma das partes mais conhecedoras da realidade do agrupamento, naturalmente têm um papel mais ativo, propondo, esclarecendo e decidindo” (P2).</p> <p>“Em certa medida, como já referi, todos à partida acabam por participar na tomada de decisão e ter influência no delinear da organização, atendendo às competências e aos documentos que são analisados, discutidos e aprovados em conselho geral, bem como pareceres que são produzidos. [...] A soma dos contributos individuais de cada um dos representantes dos diferentes órgãos no conselho geral, acabam também eles por dar mais um contributo, ainda que muitas vezes ténue, em prol da melhoria ou da resolução de problemas e de situações concretas [...]” (PCG).</p> <p>“Diria que não houve uma ideia estratégica que tenha emergido do conselho geral para o agrupamento. Os contributos das pessoas são importantes, bem como provavelmente as avaliações periódicas efetuadas para avaliar os pontos fracos e as melhorias que podem ser feitas. [...]” (D)</p>

Pelo testemunho dos representantes dos professores, do presidente do conselho geral e da diretora, podemos considerar que os representantes dos professores no conselho geral conhecem as competências do órgão e possuem um adequado conhecimento pedagógico e científico, bem como um conhecimento da generalidade dos assuntos que marcam o dia à dia do agrupamento, sendo esse conhecimento superior ao dos restantes conselheiros. Contudo, um dos representantes dos professores ressaltou que os mesmos conhecem melhor o seu ciclo de ensino e que nem sempre têm um conhecimento global da instituição.

O presidente do conselho geral sublinhou que “todos os documentos analisados discutidos e aprovados em conselho geral são enviados aos respetivos conselheiros antes da realização das reuniões do órgão” (PCG), o que pressupõe que têm condições para se informar e estudar convenientemente os assuntos. Ainda segundo o seu depoimento, “os representantes dos professores no conselho geral são portanto os que estão mais bem informados e discutem os assuntos com mais profundidade” (PCG). O mesmo referiu ainda que, quando por vezes existem problemas de comunicação ou de

falta de entendimento entre um dos corpos do conselho geral e a direção do agrupamento, é solicitado informalmente o seu apoio a fim de prestar algum esclarecimento ou um eventual auxílio na resolução de questões diversas.

A diretora salientou que quem marca mais a cultura de funcionamento do conselho geral são os professores, uma vez que são os que estão mais à vontade para discutir os principais documentos. Segundo ela, muitos dos assuntos que chegam ao conselho geral já terão sido debatidos nos departamentos, pelo que os professores terão um melhor conhecimento dos mesmos.

O presidente do conselho geral destacou também o contributo dos representantes dos professores em prol do agrupamento, referindo que “todos procuram contribuir da melhor forma para o bom funcionamento do agrupamento e, em certa medida, periodicamente, todos acabam por acompanhar de algum modo a ação dos demais agentes e órgãos de gestão, uma vez que tal se encontra implícito com a aprovação dos documentos orientadores do agrupamento” (PCG).

Através do normal funcionamento do conselho geral que decorre do cumprimento das respetivas competências, são desenvolvidas ações que influenciam o delinear da organização do agrupamento. Esta ideia encontra-se implícita nos testemunhos do presidente do conselho geral, bem como dos representantes dos professores.

## **6 – Discussão dos Resultados**

Relativamente ao agrupamento de escolas em estudo, de acordo com os objetivos a que nos propusemos, foi-nos possível compreender o funcionamento e a ação dos diferentes atores, bem como a perceção dos mesmos, relativamente a toda a dinâmica subjacente ao conselho geral de um agrupamento de escolas pertencente à Direção Regional de Lisboa e Vale do Tejo.

No que concerne à participação da generalidade dos pais e encarregados de educação na principal associação de pais, o número de membros é diminuto face ao universo do agrupamento. No entanto, os pais que fazem parte da associação são assíduos às reuniões, bem como às atividades organizadas pela associação, ou organizadas pelo agrupamento e nas quais a associação é convidada a participar. Quanto aos encarregados de educação que não pertencem à associação, estes mostram-se

relutantes em aderir às iniciativas e programa da associação, com exceção de eventos pontuais onde se celebram datas especiais, como por exemplo, o dia do pai.

Quanto à participação da generalidade dos pais e encarregados de educação na vida do agrupamento, ao nível do primeiro ciclo de ensino, é visível uma participação ativa nas atividades organizadas nas respetivas escolas, bem como no acompanhamento escolar dos seus educandos. Podemos afirmar que nas escolas do agrupamento, ao nível do primeiro e segundo ciclos do ensino básico, os pais participam ativamente e existe uma maior proximidade e um maior envolvimento na vida do agrupamento e no acompanhamento escolar dos seus educandos, sendo notória uma quebra a partir do terceiro ciclo de ensino, traduzindo-se num menor acompanhamento dos alunos por parte dos pais e encarregados de educação, com um possível impacto negativo no comportamento e aproveitamento escolar dos alunos, sobretudo no 3º ciclo de escolaridade.

Existe uma larga margem para a cooptação de um maior número de pais e encarregados de educação para a principal associação, bem como para a participação dos mesmos nas atividades que a associação promove. As associações de pais e encarregados de educação, em conjunto com a direção da escola, com o conselho geral e eventualmente também com outros órgãos e estruturas do agrupamento, poderão fomentar a sensibilização e uma maior consciencialização sobre a importância de uma maior proximidade no acompanhamento do percurso escolar dos respetivos educandos ao nível de todos os ciclos de ensino, promovendo uma maior envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos filhos. Esta situação seria geradora de benefícios claros, uma vez que deveria ter um impacto positivo no desempenho e no aproveitamento escolar dos alunos, corrigindo em grande medida os seus comportamentos desviantes e contribuindo para aumentar o seu grau de motivação e de responsabilização na vida escolar. O conselho geral, no exercício da competência prevista na alínea o) do artigo 13º do Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, nomeadamente, “Definir os critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas”, deverá visar a sensibilização dos pais e encarregados de educação para uma participação mais alargada e mais ativa na vida do agrupamento, bem como para a importância de um maior acompanhamento da vida escolar dos respetivos educandos.

Os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral, são muito ativos e participativos, quer nas respetivas associações, bem como no próprio conselho geral e na vida do agrupamento. Constituem o corpo mais coeso, revelando uma participação ativa e concertada no órgão, o que é visível sobretudo em três dos seus representantes. Estes integram também a principal associação de pais e encarregados de educação do agrupamento e, por este motivo, promovem por vezes o debate relativo a situações concretas, assuntos conjunturais ou problemas pontuais que, em alguns casos, não se enquadram totalmente dentro das competências do conselho geral, mas sim no âmbito das associações de pais. Existe ainda um outro representante dos pais que é presidente da associação que apenas representa uma escola do primeiro ciclo.

Os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral não têm conhecimento de tudo o que se passa no agrupamento, mas procuram inteirar-se de tudo em termos de legislação, pelo que, neste aspeto, o conhecimento deles não será inferior ao dos representantes dos restantes corpos no conselho geral. Procuram dar o seu contributo em prol do bom funcionamento do agrupamento, o que em nosso entender é conseguido, uma vez que nas reuniões do conselho geral, estão atentos e são colaborativos, apresentam ideias para o plano anual de atividades do agrupamento e acompanham a ação dos demais agentes e órgãos de gestão. Participam no delinear da organização do agrupamento, uma vez que tal se encontra implícito no exercício das competências do conselho geral, através da avaliação da execução do plano anual de atividades e do projeto educativo do agrupamento, assim como da análise, discussão e aprovação dos documentos orientadores do agrupamento.

A relação entre os representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral, com o diretor, nem sempre é harmoniosa, pelo que, ambas as partes deverão promover uma maior aproximação e um diálogo profícuo, visando em conjunto, encontrar meios que mobilizem um maior número de pais e encarregados de educação para uma participação mais efetiva na vida do agrupamento, bem como no acompanhamento escolar dos respetivos educandos.

Os representantes do município que integram o conselho geral participam diretamente na vida do agrupamento através do próprio conselho geral, bem como através de contactos eventuais que estabelecem com a direção da escola e com o presidente do referido órgão. Por outro lado, a ligação que estabelecem entre o município que representam e o agrupamento de escolas, permite-lhes de alguma forma

participar na vida do agrupamento também por esta via, embora a coordenação existente entre o município e os seus representantes no conselho geral se situe aquém do que seria desejável. Dois dos representantes do município são também presidentes de junta de freguesia e pelo menos um deles, utilizando o referido estatuto, desenvolve algumas ações importantes e que beneficiam o agrupamento. Não existe a necessária coordenação entre os representantes do município no conselho geral, bem como entre estes e o próprio município, verificando-se uma ausência de diretrizes por parte do município para os seus representantes. Não é visível da parte do município uma estratégia de política de educação para o concelho, sendo de sublinhar a inoperância do conselho municipal de educação. Uma mudança de estratégia do município a este nível, poderia conferir um poder de intervenção mais consistente aos respetivos representantes, tanto no conselho geral, como no agrupamento, bem como uma política de educação concertada para o concelho.

Apesar do constrangimento que decorre da deficiente articulação do município com os seus representantes no conselho geral, podemos considerar que estes participam e desenvolvem uma ação válida quer no agrupamento, bem como nos trabalhos desenvolvidos no conselho geral e no impacto que essa participação no órgão tem ao nível do próprio agrupamento. Embora estes representantes no conselho geral não tenham no uma intervenção estratégica que vise definir linhas de atuação de fundo para o agrupamento, participam no delinear da organização do agrupamento, uma vez que tal se encontra implícito no exercício das competências do conselho geral. Por outro lado, os representantes do município procuram estar atentos e colaboraram na resolução de problemas que estejam ao seu alcance, o que tem acontecido por exemplo ao nível da resolução de problemas relacionados com a colocação de professores nas aulas de enriquecimento curricular lecionadas nas escolas do primeiro ciclo, sendo esta uma competência que cabe ao município. Sobretudo um dos representantes do município que é presidente da junta de freguesia onde se situa a escola sede, no exercício do referido cargo de presidente, promove a colaboração da junta de freguesia com o agrupamento, através da colocação pontual de uma funcionária auxiliar na escola sede, ao abrigo de um protocolo com a junta de freguesia. Colabora ainda com o agrupamento, através da cedência de uma carrinha para transporte de alunos em algumas deslocações, assim como na realização de pequenas obras, melhoramentos e trabalhos de limpeza.

Os representantes dos professores, por inerência da própria profissão e dos cargos que ocupam no agrupamento, constituem o corpo mais bem informado e mais bem preparado para debater em profundidade os diferentes assuntos, tanto ao nível do agrupamento, bem como no conselho geral. A sua participação no agrupamento decorre das atividades letivas inerentes à profissão, bem como através da participação nas atividades previstas no plano anual de atividades, nos trabalhos dos departamentos, nos conselhos de turma e no conselho geral.

Nunca se verificou a necessidade de os representantes dos professores participarem de uma forma coesa e concertada no conselho geral, mas também não se verifica que existam divergências claras entre eles, sendo notório o seu empenho e o seu contributo em prol do agrupamento. As suas intervenções no conselho geral são geralmente oportunas e conhecedoras da realidade. Intervém colocando questões sempre que têm dúvidas e, muitas vezes, no decorrer das reuniões do conselho geral, esclarecem dúvidas a outros conselheiros.

Embora não seja notório que os representantes dos professores no conselho geral assumam uma intervenção concertada e estratégica que vise definir linhas de atuação de fundo para o agrupamento, eles destacam-se dos restantes representantes no órgão, pela sua posição mais conhecedora sobre a generalidade dos assuntos debatidos. Tal como os restantes representantes, eles participam no delinear da organização do agrupamento, uma vez que tal se encontra implícito no exercício das competências do conselho geral, assumindo no entanto uma posição e argumentação mais bem fundamentada.

## CONCLUSÃO

O Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, trouxe alterações ao regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, assentando essas alterações em três objetivos fundamentais: Reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino, através do órgão colegial de direção estratégica que é o conselho geral; reforçar a liderança das escolas através do órgão unipessoal que é o diretor; reforçar a autonomia das escolas. O diretor tem legitimidade para tomar as decisões que cabem dentro das suas competências, tendo no entanto que prestar contas diretamente ao órgão que o elegeu e que o avalia, designadamente, ao conselho geral.

No conselho executivo ou diretor existentes durante o período em que esteve em vigor o decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, uma vez que o conselho executivo ou o diretor, segundo o número 1 do artigo 19º do Capítulo I do referido diploma, era eleito pela totalidade do pessoal docente e não docente em exercício efetivo de funções na escola, bem como por representantes dos pais e encarregados de educação e também por representantes dos alunos do ensino secundário, esse mesmo diretor ou conselho executivo, poderia estar sujeito a pressões exercidas por parte de grupos existentes no seio do grupo mais alargado que os elegia, sobretudo por parte de professores, o que não se verifica no modelo de gestão proposto pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, uma vez que quem elege o diretor é o conselho geral.

O novo modelo de gestão pressupõe o exercício da autonomia prevista nos Decretos-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril e nº 137/2012 de 2 de Julho e que se consubstancia no exercício das competências previstas para os diferentes órgãos. O conselho geral assume particular relevo no novo modelo de gestão, já que, se por um lado, o diretor é um órgão de gestão unipessoal cuja ação se desenvolve na base da autonomia e poder de decisão que decorre das suas competências, por outro lado, para que o novo modelo de gestão se concretize de acordo com o fundamento de que é necessário um líder forte, mas que ao mesmo tempo preste contas e seja avaliado pelo trabalho desenvolvido, é necessário que exista no topo da hierarquia um órgão com competências para avaliar e para assacar responsabilidades ao diretor. O diretor é assim obrigado a prestar contas ao conselho geral, sendo este, o órgão colegial de direção

estratégica que elege esse mesmo diretor, que o avalia e que o pode fazer cessar as suas funções. Deste modo, o conselho geral acompanha e avalia o trabalho do diretor, possuindo poderes mais alargados do que a assembleia prevista no Decreto-Lei nº 115-A/98, ao mesmo tempo que assume um papel de relevo no processo de auto avaliação das escolas, previsto na Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro.

Pela natureza do conselho geral, bem como através do exercício das suas competências, existe um enquadramento com alguns dos objetivos previstos no artigo 3º da Lei nº 31/2002, já que, decorrendo da ação do conselho geral, existe a promoção de uma cultura de responsabilização na escola, bem como a promoção de um maior envolvimento e mobilização dos membros da comunidade educativa. Por outro lado, o conselho geral tem enquadramento no processo de auto avaliação das escolas públicas do ensino não superior, uma vez que no uso das suas competências, tem a possibilidade de avaliar o cumprimento do disposto no artigo 6º da Lei nº 31/2002, nomeadamente, o grau de concretização do projeto educativo, o nível de execução de atividades e a participação da comunidade educativa que, segundo a referida Lei, constituem elementos do processo de auto avaliação.

O modelo de gestão escolar que emerge com o Decreto-Lei nº 75/ 2008 de 22 de Abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, caracteriza-se pela representatividade democrática no conselho geral, por parte dos diferentes corpos que refletem as diferentes forças e sensibilidades existentes na comunidade educativa, sendo que o peso de cada corpo se pode considerar justo e adequado, respeitando o cumprimento da representatividade democrática. Por outro lado, reflete também o grau de conhecimento, envolvimento e profundidade no debate em torno dos assuntos discutidos no âmbito das competências do conselho geral, por parte dos representantes dos diferentes corpos.

A representatividade da comunidade educativa no conselho geral, permite assim uma participação e envolvimento de todos os atores em prol do agrupamento, podendo ser criadas sinergias que se poderão traduzir na criação de parcerias e/ou apoios de diversa ordem. Tratando-se de representantes do município que sejam presidentes de junta de freguesia, verificou-se no presente estudo que poderá existir a tendência natural para a utilização do estatuto e poderes conferidos pelo cargo de presidente de junta de freguesia, em prol de um trabalho de proximidade com o agrupamento, refletindo-se



favoravelmente ao nível da resolução de problemas e de constrangimentos locais de diversa ordem.

No presente estudo de caso, constatámos também que existe uma incidência acentuada de problemas de comportamento e de insucesso escolar nos alunos do sétimo ano de escolaridade, sendo este também o ano de escolaridade em que é visível um acentuado decréscimo do acompanhamento escolar dos alunos, por parte dos pais e encarregados de educação. Consideramos que a representatividade da comunidade educativa no conselho geral, poderá com a sua dinâmica incrementar uma maior participação de pais e encarregados de educação na vida do agrupamento e no percurso escolar dos seus educandos, quer através da ação dos representantes dos pais e encarregados de educação no conselho geral, bem como através da ação de outros conselheiros, relativamente a uma maior sensibilização e mobilização dos restantes pais e encarregados de educação do agrupamento, sobretudo onde essa falta de acompanhamento é mais visível. Referimo-nos sobretudo ao insuficiente acompanhamento dos alunos ao nível do 3º ciclo do ensino básico e também no ensino secundário, com uma maior incidência de problemas de comportamento e de aproveitamento, sobretudo no sétimo ano de escolaridade, tal como já foi referido. A um maior acompanhamento escolar dos alunos por parte dos encarregados de educação, deverão corresponder melhores resultados ao nível do comportamento e aproveitamento escolar, pelo que, fará todo o sentido que se desenvolva no agrupamento um trabalho de fundo que vise sensibilizar e mobilizar a generalidade de pais e encarregados de educação, sobretudo ao nível do acompanhamento da vida escolar dos seus educandos.

O envolvimento e os protocolos estabelecidos com entidades da comunidade educativa cria sinergias e tem um impacto positivo muito visível ao nível dos cursos profissionais, já que existe a tendência natural para uma maior aproximação entre os alunos desses cursos e as diferentes forças da comunidade (empresas, instituições, município) que os poderão acolher na realização da sua formação em contexto de trabalho (estágio curricular).

No presente estudo de caso, verificámos também que tanto os representantes dos pais e encarregados de educação, como os representantes do município e os representantes dos professores no conselho geral, procuram dar um contributo válido, em prol do bom funcionamento do agrupamento. Existem diferenças ao nível do conhecimento e na forma de participação dos diferentes representantes no conselho

geral. De uma forma geral, todos participam nos trabalhos do conselho geral, mas são visíveis algumas diferenças ao nível da atuação dos representantes dos diferentes corpos. Os representantes dos pais e encarregados possuem um razoável conhecimento da legislação, são participativos e apresentam um grau de coesão na sua ação no conselho geral que é superior à dos restantes representantes. No entanto, por vezes apelam a assuntos que não cabem totalmente nas competências do conselho geral, mas sim no âmbito das competências das associações de pais.

Relativamente aos representantes do município, é notória a falta de articulação entre o próprio município e os seus representantes no conselho geral, não sendo visível que lhes sejam dadas linhas de orientação para atuar no referido órgão, o que de alguma forma poderá ser um reflexo do deficiente funcionamento do conselho municipal de educação, bem como da inexistência de uma política de educação do município para o concelho. Uma outra atuação do município em relação aos seus representantes no conselho geral, dar-lhes ia certamente um conhecimento mais aprofundado e uma outra dinâmica e visão ao nível da sua intervenção. No entanto, salientamos mais uma vez o trabalho desenvolvido no agrupamento por um dos representantes do município que é presidente de uma junta de freguesia, já que o mesmo, no decorrer das reuniões do conselho geral, ao tomar conhecimento de eventuais problemas existentes no agrupamento, tanto ao nível de instalações, bem como de transportes ou de recursos humanos, mais tarde, por sua iniciativa e no papel de presidente de junta de freguesia, procura solucionar alguns desses problemas.

Os representantes dos professores intervêm nas reuniões do conselho geral quando entendem ser necessário e geralmente essas intervenções são oportunas e esclarecedoras. Assumem geralmente uma posição mais conhecedora e mais bem fundamentada sobre os assuntos debatidos.

Não é visível da parte dos representantes dos diferentes corpos com assento no conselho geral, a iniciativa de uma intervenção estratégica que vise definir linhas de atuação de fundo para o agrupamento. No entanto, na procura dos consensos necessários para o cumprimento das competências do conselho geral, todos acabam de algum modo por participar na definição de linhas de orientação de fundo para o agrupamento, uma vez que por exemplo, cabe ao conselho geral aprovar documentos orientadores do agrupamento, tais como, o plano anual de atividades, o projeto educativo e o regulamento interno, bem como efetuar avaliações intermédias.

Como já foi referido, cabe ao conselho geral o papel de acompanhamento, controlo e avaliação do desempenho do diretor. É no entanto de sublinhar que a eleição do diretor pelo conselho geral, apesar de garantir que a mesma é feita no quadro de representatividade democrática que a lei lhe confere, poderá apresentar um aspeto negativo, já que esses mesmos representantes poderão eventualmente agir em função da sua própria vontade e não em representação dos interesses e da sensibilidade dos corpos que representam e da comunidade educativa. Neste caso, estamos na presença de um potencial constrangimento do modelo, que no entanto é compensado pelas vantagens decorrentes do poder que é facultado ao diretor para exercer a sua gestão num quadro de competências e de autonomia relativamente alargadas, mas em que ao mesmo tempo é responsabilizado, uma vez que se encontra sob a vigilância apertada do conselho geral que o avalia, que participa no processo de auto avaliação do agrupamento e cujas competências definem as linhas orientadoras da atividade do agrupamento.

Por tudo o que já foi referido anteriormente e sendo o conselho geral o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade do agrupamento e também por assegurar a participação e representação da comunidade educativa, o mesmo assume um papel de grande relevo no modelo de gestão proposto pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril e Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho. Por forma potenciar ao máximo o funcionamento deste órgão e por forma a colher os maiores benefícios para o agrupamento, é fundamental que o órgão funcione bem e que cumpra da melhor forma com as suas competências. Para tal, é necessário que os representantes dos diferentes corpos possuam um conhecimento aprofundado sobre os diferentes assuntos debatidos no órgão. O presidente do conselho geral poderá assumir aqui um papel de relevo ao nível da sensibilização e da divulgação da diferente informação relativa ao conselho geral, quer entre os membros do conselho, bem como em relação aos restantes membros da comunidade educativa.

## BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- Afonso, A. (2008), in *Pedagogia e Educação em Portugal Séculos - XX e XXI*, Coord. Cunha, N. V. N. Gaia: 7 Dias 6 Noites – Editores Unipessoal, Lda, pp. 61-78.
  
- Afonso, N. e Barroso, J. (2011), *Políticas Educativas – Mobilização de conhecimento e modos de regulação*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão, pp. 27-49.
  
- Carvalho, Rómulo (1985), *A História do Ensino em Portugal. Desde a fundação da nacionalidade até ao fim do regime de Salazar*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
  
- Barroso, João (2005), *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta, 63-141.
  
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
  
- Fernandes, A., Ferreira, H., Formosinho J., e Machado J., (2010), *Autonomia da Escola Pública em Portugal*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão, pp. 43-68.
  
- Guerra, I. C. (2010). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de Uso*. Cascais: Princípia Editora.
  
- Formosinho, J., Machado, J. (2009). *Escola, Autonomia e Avaliação, O Primeiro Ano de Governação Por Contrato*. Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia, p. 3733-3753. Braga: Universidade do Minho.
  
- Lima, L. (2011a), *Administração Escolar: Estudos*. Coleção Educação e Formação. Porto: Porto Editora, pp.76-79.
  
- Lima, L. (2011b). *A Educação na República*. Profedições Lda, pp. 75-83.
  
- Ventura, A., Castanheira, P., Costa, J. (2006), *Gestão das Escolas em Portugal*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 4, No. 4e), pp. 128 – 135.

### **Legislação Referenciada**

- Decreto-Lei nº 221/74 de 21 de Maio
- Decreto Lei nº 735-A/74 de 21 de Dezembro
- Decreto-Lei nº 769-A/76 de 23 de Outubro
- Portaria nº 677/77, de 4 de Novembro
- Lei 46/86 de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo)
- Decreto- Lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro
- Decreto-Lei 172/91 de 10 de Maio
- Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio
- Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro
- Decreto- Lei nº 75/2008 de 22 de Abril
- Lei nº 85/2009 de 27 de Agosto

# **ANEXOS**

## Anexo A

### **GUIÃO DE ENTREVISTA A UMA REPRESENTANTE DOS PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO NO CONSELHO GERAL E PRESIDENTE DA PRINCIPAL ASSOCIAÇÃO DE PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO DO AGRUPAMENTO**

#### **Tema da Dissertação: Conselho Geral**

#### **a) Qual o grau de participação dos Pais e Encarregados de Educação, na respetiva Associação?**

- a.1) Existe algum procedimento que vise divulgar e dar a conhecer a Associação, com vista a garantir a adesão de novos membros?
- a.2) O que acha do número de membros da Associação?
- a.3) Como são cooptados novos membros para a Associação?
- a.4) Com que frequência reúnem os elementos da Associação de Pais e Encarregados de Educação em Assembleia? Será suficiente, ou insuficiente? Explique porque acha suficiente ou insuficiente.
- a.5) Qual o número médio de Pais e Encarregados de Educação que participam nas reuniões da associação?
- a.6) Normalmente que assuntos são debatidos nas Assembleias?
- a.7) Qual o tempo de vigência de um mandato dos órgãos diretivos da Associação?

#### **b) De que modo os elementos da Associação de Pais e Encarregados de Educação participam na vida escolar?**

- b.1) A Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento rege-se por estatutos/regimento próprio, ou fá-lo exclusivamente com base na lei geral?
- b.2) As competências da associação encontram-se bem definidas e são devidamente divulgadas e do conhecimento da generalidade dos associados?
- b.3) Em que órgãos e em que atividades participam mais os representantes dos pais?
- b.4) O que pensa da participação dos Representantes dos Pais no Agrupamento?

b.5) O que seria necessário para melhorar a Participação dos Representantes dos Pais no Agrupamento?

c.1) Como vê a atuação dos Representantes da Associação de Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral?

c.2) Como vê a forma de designação dos Pais e Encarregados de Educação para o Conselho Geral?

c.3) Como são designados os representantes da Associação de Pais para os órgãos de gestão (Conselho Pedagógico e Conselho Geral)?

c.4) Os estatutos/regimento da Associação de Pais e Encarregados de Educação apresentam alguma orientação relativamente à sua participação no Conselho Geral?

d.1) Tendo em conta o quadro de competências do Conselho Geral, a participação da Associação de Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral através dos seus quatro representantes, será meramente simbólica, ou é estratégica?

d.2) Entende que os Pais e Encarregados de Educação com assento no Conselho Geral, terão conhecimento suficiente do que se passa no Agrupamento?

d.3) Os Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral, estarão em condições de discutir os assuntos do Agrupamento com o mesmo grau de conhecimento que Professores possuem?

d.4) No seu entender, as competências do Conselho Geral encontram-se suficientemente claras e divulgadas entre os Representantes dos Pais e Encarregados de Educação?

d.5) E quanto aos assuntos que são debatidos no Conselho Geral, esses assuntos serão claros e do conhecimento dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação?

d.6) Os Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral, com base nas competências que lhes são conferidas por lei, atuam sobretudo ao nível do acompanhamento e controlo da ação dos demais agentes e órgãos de gestão, ou definem também estratégias de ação para implementar no agrupamento?



d.7) Em seu entender, os Representantes dos Pais e Encarregados de Educação têm alguma influência no delinear da organização do Agrupamento?

Em que aspetos?

## Anexo B

### **GUIÃO DE ENTREVISTA A REPRESENTANTES DO MUNICÍPIO NO CONSELHO GERAL**

#### **Tema da Dissertação: Conselho Geral**

a.1) Como tem visto a participação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral?

a.2) Como tem visto a participação dos Representantes dos Professores no Conselho Geral ?

a.3) Como tem visto a participação dos Representantes do Município no Conselho Geral?

#### **b) De que modo os Representantes do Município participam na vida escolar?**

b.1) Em seu entender, os assuntos que dizem respeito ao Município são debatidos suficientemente na escola?

b.2) Em que órgãos do Agrupamento e em que atividades participam mais os Representantes do Município?

b.3) O que seria necessário para melhorar a participação dos Representantes do Município no Agrupamento de Escolas?

c) Como encara a importância da participação dos Representantes do Município no Conselho Geral?

c.1) Como vê a atuação dos Representantes do Município no Conselho Geral?

c.2) Como vê a relação entre a forma de escolha dos representantes do Município para o Conselho Geral e a sua atuação no mesmo Órgão?

c.3) Se a representatividade dos representantes do município no Conselho Geral fosse maior, seria mais vantajoso para a escola? Porquê?

c.4) No Conselho Geral os representantes do município atuam/funcionam de forma coesa e concertada, ou a sua atuação dependerá mais da iniciativa individual de cada um?

c.5) Tendo em conta o quadro de competências do Conselho Geral, a participação dos Representantes do Município no referido Órgão, através dos seus 3 representantes, será simbólica ou será estratégica?

c.6) Entende que os Representantes do Município com assento no Conselho Geral têm conhecimento suficiente do que se passa no Agrupamento?

c.7) No seu entender as competências do Conselho Geral encontram-se suficientemente claras e divulgadas entre os Representantes do Município?

c.8) Os Representantes do Município com assento no Conselho Geral, com base nas competências que lhes são conferidas por lei, atuam sobretudo ao nível do acompanhamento e controlo da ação dos demais agentes e órgãos de gestão ou definem também estratégias de ação para implementar no Agrupamento?

c.9) Em seu entender, os Representantes do Município no Conselho Geral têm alguma influência no delinear da organização do Agrupamento?

Em que aspetos?

## Anexo C

### **GUIÃO DE ENTREVISTA A REPRESENTANTES DOS PROFESSORES NO CONSELHO GERAL**

a.1) Como tem visto a participação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral?

a.2) Como tem visto a participação dos Representantes do Município no Conselho Geral?

#### **b) De que modo os Representantes dos Professores no Conselho Geral participam na vida escolar?**

b.1) Em seu entender, os assuntos que dizem respeito aos Professores são debatidos suficientemente na escola?

b.2) Em que órgãos do Agrupamento e em que atividades participam mais os Representantes dos Professores?

b.3) O que seria necessário para melhorar a participação dos Representantes dos Professores no Agrupamento?

#### **c) Como encara a importância da participação dos Representantes dos Professores no Conselho Geral?**

c.1) Como vê a atuação dos Representantes dos Professores no Conselho Geral?

c.2) Como vê a relação entre a forma de escolha dos Representantes dos Professores para o Conselho Geral e a sua atuação no mesmo Órgão?

c.3) Se a representatividade dos professores no Conselho Geral fosse maior, seria mais vantajoso para a escola/agrupamento? Porquê?

c.4) Como se organizam os Professores para se candidatarem e serem eleitos para o Conselho Geral?

c.5) O que leva os Professores a candidatarem-se ao Conselho Geral em listas diferentes?

c.6) No Conselho Geral os Professores atuam/funcionam em dois grupos distintos, ou será que existe um único grupo coeso?

c.7) Tendo em conta o quadro de competências do Conselho Geral, a participação dos Professores no referido Órgão através dos seus 7 representantes, será simbólica ou será estratégica?

c.8) Entende que os Representantes dos Professores com assento no Conselho Geral terão um conhecimento suficiente do que se passa no Agrupamento?

c.9) Em seu entender, os Representantes dos Professores no Conselho Geral, terão um melhor conhecimento e estarão em melhores condições de discutir os assuntos que respeitam Agrupamento, do que os restantes membros que fazem parte do referido Órgão?

c.10) Em seu entender, as competências do Conselho Geral encontram-se suficientemente claras e divulgadas entre os Representantes dos Professores?

c.11) Os Professores com assento no Conselho Geral, com base nas competências que lhe são conferidas por lei, atuam sobretudo ao nível do acompanhamento e controlo da ação dos demais agentes e órgãos de gestão ou definem também estratégias de ação para implementar no Agrupamento?

c.12) Em seu entender, os Representantes dos Professores no Conselho Geral têm alguma influência no delinear da organização do Agrupamento?

Em que aspetos?

## Anexo D

### **GUIÃO DE ENTREVISTA AO PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL E À DIRETORA DO AGRUPAMENTO**

#### **a) De que modo os Representantes dos Encarregados de Educação no Conselho Geral participam na vida escolar?**

a.1) Em seu entender, os assuntos que dizem respeito aos Encarregados de Educação são debatidos suficientemente na escola?

a.2) Em que órgãos do Agrupamento e em que atividades participam mais os Representantes dos Encarregados de Educação?

a.3) O que seria necessário para melhorar a participação dos Representantes dos Encarregados de Educação no Agrupamento?

#### **b) De que modo os Representantes do Município participam na vida escolar?**

b.1) Em seu entender, os assuntos que dizem respeito ao Município são debatidos suficientemente na escola?

b.2) Em que órgãos do Agrupamento e em que atividades participam mais os Representantes do Município?

b.3) O que seria necessário para melhorar a participação dos Representantes do Município no Agrupamento?

#### **c) De que modo os Representantes dos Professores no Conselho Geral participam na vida escolar?**

c.1) Em seu entender, os assuntos que dizem respeito aos Professores são debatidos suficientemente na escola?

c.2) Em que órgãos do Agrupamento e em que atividades participam mais os Representantes dos Professores?

c.3) O que seria necessário para melhorar a participação dos Representantes dos Professores no Agrupamento?

d.1) Como tem visto a participação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral?

d.2) Como tem visto a participação dos Representantes do Município no Conselho Geral?

d.3) Como tem visto a participação dos Representantes dos Professores no Conselho Geral ?

**e) Como encara a importância da participação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral?**

e.1) Como vê a atuação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral?

e.2) Como vê a relação entre a forma de escolha dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação para o Conselho Geral e a sua atuação no mesmo Órgão?

e.3) Se a representatividade dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral fosse maior, seria mais vantajoso para o Agrupamento? Porquê?

**f) Com encara a importância da participação dos Representantes do Município no Conselho Geral?**

f.1) Como vê a atuação dos representantes do Município no Conselho Geral?

f.2) Como vê a relação entre a forma de escolha dos representantes do Município para o Conselho Geral e a sua atuação no mesmo Órgão?

f.3) Se a representatividade dos representantes do Município no Conselho Geral fosse maior, seria mais vantajoso para a escola? Porquê?

**g) Como encara a importância da participação dos Representantes dos Professores no Conselho Geral**

g.1) Como vê a atuação dos Representantes dos Professores no Conselho Geral?

g.2) Como vê a relação entre a forma de escolha dos Representantes dos Professores para o Conselho Geral e a sua atuação no mesmo Órgão?

g.3) Se a representatividade dos Representantes dos Professores no Conselho Geral fosse maior, seria mais vantajoso para o Agrupamento? Porquê?

h.1) Como se organizam os Professores para concorrer ao Conselho Geral?

h.2) O que leva os Professores a concorrer em listas separadas?

i.1) No Conselho Geral, os Representantes dos Pais e Encarregados de Educação atuam/funcionam de forma coesa e concertada, ou a sua atuação dependerá mais da iniciativa individual de cada um?

i.2) No Conselho Geral, os Representantes do Município atuam/funcionam de forma coesa e concertada, ou a sua atuação dependerá mais da iniciativa individual de cada um?

i.3) No Conselho Geral, os Representantes dos Professores atuam/funcionam de forma coesa e concertada, ou a sua atuação dependerá mais da iniciativa individual de cada um?

j.1) Tendo em conta o quadro de competências do Conselho Geral, em sua opinião, a participação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no referido Órgão, através dos seus 4 representantes, será simbólica ou será estratégica?



j.2) Tendo em conta o quadro de competências do Conselho Geral, em sua opinião, a participação dos Representantes do Município no referido Órgão, através dos seus 3 representantes, será simbólica ou será estratégica?

j.3) Tendo em conta o quadro de competências do Conselho Geral, em sua opinião, a participação dos Representantes dos Professores no referido Órgão, através dos seus 7 representantes, será simbólica ou será estratégica?

l.1) Entende que os Representantes dos Pais e Encarregados de Educação com assento no Conselho Geral, têm conhecimento suficiente do que se passa no Agrupamento?

l.2) Entende que os Representantes do Município com assento no Conselho Geral, têm conhecimento suficiente do que se passa no Agrupamento?

l.3) Entende que os Representantes dos Professores com assento no Conselho Geral, têm conhecimento suficiente do que se passa no Agrupamento?

m.1) Em seu entender, os Professores com assento no Conselho Geral terão um melhor conhecimento e estarão em melhores condições de discutir os assuntos que respeitam ao Agrupamento, do que os restantes membros que fazem parte do referido Órgão?

m.2) Os Representantes dos Pais e Encarregados de Educação, assim como os Representantes do Município, estarão em condições de discutir com o mesmo conhecimento que os Professores os assuntos do Agrupamento?

n.1) No seu entender, as competências do Conselho Geral encontram-se suficientemente claras e divulgadas entre os Representantes dos Pais e Encarregados de Educação?

n.2) No seu entender, as competências do Conselho Geral encontram-se suficientemente claras e divulgadas entre os Representantes do Município?

n.3) No seu entender, as competências do Conselho Geral encontram-se suficientemente claras e divulgadas entre os Representantes dos Professores?

o.1) Em seu entender, os assuntos que são debatidos e aprovados no Conselho Geral, serão devidamente divulgados pelos Representantes de Professores, Representantes dos Pais e Encarregados de Educação e Representantes do Município, junto dos respetivos corpos que representam?

p.1) Em seu entender, os Representantes dos Pais e Encarregados de Educação com assento no Conselho Geral, com base nas competências que lhes são conferidas por lei, atuam sobretudo ao nível do acompanhamento e controlo da ação dos demais agentes e órgãos de gestão ou definem também estratégias de ação para implementar no Agrupamento?

p.2) Em seu entender, os Representantes do Município com assento no Conselho Geral, com base nas competências que lhes são conferidas por lei, atuam sobretudo ao nível do acompanhamento e controlo da ação dos demais agentes e órgãos de gestão ou definem também estratégias de ação para implementar no Agrupamento?

p.3) Em seu entender, os Representantes dos Professores com assento no Conselho Geral, com base nas competências que lhes são conferidas por lei, atuam sobretudo ao nível do acompanhamento e controlo da ação dos demais agentes e órgãos de gestão ou definem também estratégias de ação para implementar no Agrupamento?

q.1) Em seu entender, os Representantes dos Pais e Encarregados de Educação no Conselho Geral, têm alguma influência no delinear da organização do Agrupamento?  
Em que aspetos?

q.2) Em seu entender, os Representantes do Município no Conselho Geral têm alguma influência no delinear da organização do Agrupamento?  
Em que aspetos?

q.3) Em seu entender, os Representantes dos Professores no Conselho Geral têm alguma influência no delinear da organização do Agrupamento?

Em que aspetos?