



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

**Wilson José Silva Moreno**

A PRÁTICA DE PLANEAMENTO E GESTÃO NA  
ESCOLA SECUNDÁRIA  
CALABACEIRA

**Licenciatura em Gestão e Planeamento da Educação**

**Instituto Superior da Educação**

**2007**

**Wilson José Silva Moreno**

**A PRÁTICA DE PLANEAMENTO E GESTÃO NA ESCOLA SEUNDÁRIA DE  
CALABACEIRA**

**Trabalho científico apresentado ao Instituto Superior de Educação para  
a obtenção do Grau de Licenciatura em Gestão e Planeamento da  
Educação sob a orientação do Dr. António Germano Lima**

*O Júri*

---

---

---

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007

# PLANEJAR É GANHAR TEMPO<sup>1</sup>

UM TEMPO PARA SER FELIZ

DÊ UM TEMPO PARA TRABALHAR,  
ESTE É O PREÇO DO SUCESSO.

DÊ UM TEMPO PARA PENSAR,  
ESTA É A FONTE DO PODER.

DÊ UM TEMPO PARA LER,  
ESTA É A BASE DO CONHECIMENTO.

DÊ UM TEMPO PARA DESFRUTAR SEUS ENTES QUERIDOS,  
ESTA É A FONTE DA FELICIDADE.

DÊ UM TEMPO PARA AMAR,  
ESTE É O SACRAMENTO DA VIDA.

DÊ UM TEMPO PARA SONHAR,  
POR ELE A ALMA ESTARÁ PERTO DAS ESTRELAS.

DÊ UM TEMPO PARA RIR,  
ASSIM OS PROBLEMAS SERÃO MAIS LEVES.

DÊ UM TEMPO PARA REZAR,  
E ENCONTRARÁ A PAZ EM SEU CORAÇÃO.

DÊ UM TEMPO PARA PLANEJAR,  
PORQUE O PLANEJAMENTO É SEGREDO PARA CONSEGUIR TODO O TEMPO PARA TUDO O QUE FOI DITO ANTES.

---

<sup>1</sup> Revista Noti – GM, México 1992 (in seminários, disciplina Micro Planeamento e Carta Escolar com a Dr.<sup>a</sup> Iracy)

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho não poderia ter sido começado sem ajuda de Deus, por isso em primeiro lugar começo por agradecer a Deus pela vida, pela saúde, pela força e coragem em momentos que era necessário.

Para todo o pessoal da direcção, professores, alunos, pessoal auxiliar, secretaria e pais/encarregados de educação da Escola Secundária de Calabaceira um muito obrigado.

O meu agradecimento vai igualmente para os meus colegas Aquilino Costa, Rocha, Adilson e Gustavo Fernandes pelo limitado tempo de que dispõem se mostraram sempre abertos e disponíveis para qualquer apoio solicitado.

Por último endereço um especial agradecimento ao meu Orientador o Dr. António Germano Lima pela sua pronta disponibilidade.

## INDICE

<b>INDICE.....</b>	<b>1</b>
<b>INDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS.....</b>	<b>3</b>
<b>I. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
1.1 <i>Objectivos</i> :.....	5
1.2 <i>Hipóteses</i> : .....	6
1.3 <i>Metodologia</i> .....	6
1.4 <i>Estrutura do Trabalho</i> .....	7
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>9</b>
<b>II. PLANEAMENTO E GESTÃO – ABORDAGEM TEÓRICA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. CONCEITO DE PLANEAMENTO.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 <b>FINALIDADES DO PLANEAMENTO</b> .....	10
2.1.2 <b>PLANEAMENTO ESCOLAR</b> .....	11
2.1.4 <b>PLANEAMENTO PEDAGÓGICO</b> .....	13
<b>2.2 CONCEITO DE GESTÃO.....</b>	<b>14</b>
2.2.1 <b>FUNÇÕES DA GESTÃO</b> .....	15
2.2.2 <b>AUTONOMIA E GESTÃO ESCOLAR</b> .....	17
2.2.3 <b>GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS: EXIGÊNCIAS E LIMITES</b> .....	21
2.2.4 <b>A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO NA GESTÃO DA ESCOLA</b> .....	22
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>25</b>
<b>III. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NO ENSINO SECUNDÁRIO.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.SITUAÇÃO ACTUAL.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 NORMAS QUE REGULAM O FUNCIONAMENTO DAS ESCOLAS SECUNDÁRIAS.....</b>	<b>26</b>
3.2.1 <b>REGIME DE ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DOS ESTABELECIMENTOS PÚBLICOS DO ES</b> .26	
3.2.2 <b>REGIME DE PROPINAS E EMOLUMENTOS A QUE ESTÃO SUJEITOS OS ALUNOS DO ES PÚBLICO</b> .....	28
3.2.3 <b>REGIME DE PRESTAÇÃO DE CONTAS PELA UTILIZAÇÃO DAS RECEITAS PRÓPRIAS DAS ESCOLAS SECUNDÁRIAS PÚBLICAS</b> .....	28
3.2.4 <b>REGULAMENTO DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DOS ESTABELECIMENTOS DO ES</b> .....	29
3.2.5 <b>REGIME DE AVALIAÇÃO DOS ALUNOS DO ES</b> .....	29
<b>IV. ESTUDO DE CASO- A PRÁTICA DE PLANEAMENTO E GESTÃO NA ESCOLA SECUNDÁRIA DE CALABACEIRA.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 CONTEXTO LEGAL E LOCALIZAÇÃO.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2 A ESCOLA ACTUALMENTE.....</b>	<b>31</b>
4.2.1 <i>Espaço Físico e Equipamentos</i> .....	32
4.2.2 <i>Corpo Docente</i> .....	33
4.2.3 <i>Caracterização do Corpo Administrativo</i> .....	34
4.2.4 <i>Órgãos de Gestão</i> .....	34
<b>4.3 A PRÁTICA DE PLANEAMENTO E GESTÃO NA ESCOLA SECUNDÁRIA CALABACEIRA .....</b>	<b>35</b>
4.3.1 <b>CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</b> .....	35
4.3.2 <b>INSTRUMENTOS</b> .....	35
<b>4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>37</b>
4.4.1 <b>OPINIÃO DA DIRECÇÃO DA ESCOLA</b> .....	37
4.4.2 <b>OPINIÃO DOS PROFESSORES</b> .....	42
4.4.2.1 <i>Sugestões de melhorias sugerida pelos professores entrevistados</i> .....	46
4.4.3 <b>OPINIÃO DOS ALUNOS</b> .....	47
4.4.4 <b>OPINIÃO DOS PAIS</b> .....	51

<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>53</b>
<b>PRINCIPAIS CONCLUSÕES .....</b>	<b>53</b>
<b>SUGESTÕES DE MELHORIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO 1 : QUESTIONÁRIOS.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS II. INSTRUMENTOS DE TRATAMENTO DE DADOS.....</b>	<b>71</b>

## Índice de Figuras e Gráficos

FIGURA 1. FUNÇÕES DE GESTÃO.....	17
GRÁFICO 1. NÚMEROS DE ALUNOS SEGUNDO O ANO DE ESCOLARIDADE ANO LECTIVO 2006/07 .....	31
GRÁFICO 2. DISTRIBUIÇÃO DE PROFESSORES POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS .....	33
GRÁFICO 3. ENVOLVIMENTO DOS PROFESSORES POR PARTE DA DIRECÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO .....	42
GRÁFICO 4. PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS NA TOMADA DE DECISÃO .....	43
GRÁFICO 5. ENVOLVIMENTO DOS PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO .....	44
GRÁFICO 6. PARTILHA DE DECISÕES COM OS PROFESSORES .....	44
GRÁFICO 7. GESTÃO A BASE DA LEGISLAÇÃO EDUCACIONAL.....	46
GRÁFICO 8. PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS NO PROCESSO DE GESTÃO .....	47
GRÁFICO 9. COMUNICAÇÃO ALUNOS/DIRECÇÃO .....	48
GRÁFICO 10. DIVULGAÇÃO DO REGULAMENTO INTERNO.....	48
GRÁFICO 11. CONHECIMENTO POR PARTE DOS PAIS SOBRE OS PROBLEMAS COM ENSINO/APRENDIZAGEM DOS ALUNOS .....	50
GRÁFICO 12. OPINIÕES DOS ALUNOS SOBRE A GESTÃO DA ESCOLA .....	50
GRÁFICO 13. PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NAS ACTIVIDADES ESCOLARES .....	51

## I. Introdução

A evolução do processo de desenvolvimento de Cabo Verde demonstra que a educação, para além de se impor como condição fundamental para o progresso do país, tem contribuído, não obstante as limitações de várias ordens que condicionaram e ainda condicionam o sector, de forma activa e responsável, para o avanço deste processo.

Assim as reformas educativas implementadas têm tido como objectivo principal reestruturar o universo educativo cabo-verdiano no sentido de responder de forma eficaz aos inúmeros desafios impostos pelas profundas transformações que ocorreram nas esferas política, socio-económica e cultural.

Num contexto de fragilidade institucional, de constrangimentos financeiros estruturais, de forte pressão da sociedade, da incapacidade de implementação de medidas/realizações em sintonia com as demandas derivadas da forte procura do ensino e da formação, surgiram vários pontos de tensão e de ruptura, particularmente a nível do secundário e da formação de quadros no exterior e mais especificamente no domínio das bolsas de estudo, fazendo com que o sistema educativo enfrente dificuldades e constrangimentos estruturais com efeitos negativos evidentes sobre a qualidade, a equidade geográfica e social no acesso e a pertinência socio-económica da educação.

Por outro lado, as escolas e os pólos educativos continuam a funcionar sem qualquer autonomia. A sua gestão não fomenta e nem facilita o intercâmbio de experiências com outras escolas e com o meio onde estão inseridos, não promove a procura de soluções inovadoras, nem proporciona uma participação efectiva dos pais e encarregados de educação na gestão escolar, condição indispensável a prestação de um serviço educativo de qualidade.

Os principais desafios prendem-se com:

- Tornar a escola o centro de mudança das práticas educativas;

- Mudar a natureza do ensino e do conhecimento que se produz na escola;
- Qualificar os recursos humanos;
- Melhorar a disponibilidade dos recursos pedagógicos;
- Apoiar o seguimento pedagógico a nível dos concelhos;
- Garantir os apoios sócio-educativos às crianças desfavorecidas.

Perante os desafios actuais em que se coloca a gestão das escolas secundárias, pretendemos com este tema encontrar subsídios que visam melhorar o processo de Planeamento e Gestão nas Escolas Secundárias.

Ainda uma das razões que nos levou a escolher este tema é a qualidade de gestão e a forma como se planifica hoje em dia nas escolas secundárias públicas.

Portanto a abordagem da “Prática de Planeamento e Gestão na Escola Secundária de Calabaceira” têm um lugar central no presente trabalho, onde pretendemos apontar possíveis caminhos para a construção de um processo de planeamento e gestão coerente com a função essencial das escolas secundárias. Esta opção decorre do facto de se considerar que, na prática, o planeamento assume um papel essencial no desenho dos programas de desenvolvimento e ainda que a sua boa implementação é uma condição necessária para uma gestão de qualidade, onde é preciso adequar a gestão escolar às particularidades e exigências educativas de cada escola.

Para o desenvolvimento do nosso trabalho estabelecemos os seguintes objectivos:

## **1.1 Objectivos :**

### **Objectivo Geral :**

- Melhorar o processo de Planeamento e Gestão na Escola Secundária de Calabaceira.

### **Objectivos Específicos:**

- Identificar os modelos ou tipo de gestão na escola secundária da Calabaceira;
- Identificar os principais instrumentos de gestão e planeamento utilizados na Escola;
- Analisar o grau de participação dos pais/ encarregados de educação, professores e alunos no processo da gestão;
- Identificar factores críticos no processo de gestão e planeamento;
- Avaliar a participação dos professores no processo do planeamento escolar;

- Apresentar sugestões de melhorias para o processo de gestão e planeamento na escola secundária da Calabaceira;

Em resposta assumimos as seguintes afirmações que podem ser confirmadas ou refutados ao longo do estudo:

## **1.2 Hipóteses:**

- A escola secundária de Calabaceira tem uma gestão autónoma e democrática;
- O processo de gestão e planeamento escolar é ainda incipiente por causa da fraca qualificação dos recursos humanos;
- Os instrumentos de gestão e planeamento utilizados são adequados a realidade escolar e a exigência do sistema;
- Os planos de actividades não são inovadores.
- Os projectos existentes não permitem a escola, a busca de soluções próprias onde se adequam as necessidades e aspirações dos actores educativos;

## **1.3 Metodologia**

A metodologia é uma operação que deve ser uma preocupação constante do investigador ao elaborar o seu instrumento de observação. Os métodos da recolha de dados e os métodos de análise são normalmente complementares e devem ser escolhidos em conjunto e em função dos objectivos e das hipóteses do trabalho. Nesta perspectiva, o referencial teórico-metodológico deve constituir-se num instrumental adequado a análise do tema em estudo. Portanto, optamos pela metodologia do estudo de caso e às seguintes técnicas de recolha de dados:

- **Questionário por Entrevista**

Porque permite recolher uma multiplicidade de dados em relação aos inquiridos, onde eles terão a oportunidade de expor as suas ideias, comentários e sugestões em relação ao tema de estudo. Este foi aplicado ao conselho directivo, professores, pais/encarregados de educação e alunos, onde utilizamos perguntas abertas e fechadas. Para tal, consultamos a legislação cabo-verdiana sobre o Funcionamento do Sistema Educativo nomeadamente o Regime de Organização, Administração e Gestão das Escolas Secundárias, Regime de Prestação de Contas pela utilização das receitas próprias das ES, GOP-Roteiro da Administração Financeira utilizado pela Inspeção Geral Portuguesa nas Auditorias financeiras e as bibliografias sobre a temática em estudo a fim de recolher subsídios para a elaboração dos

questionários. Os questionários dirigidos ao conselho directivo são constituídos por grupos de questões relativas a constituição do conselho directivo, avaliação e gestão, planeamento, gestão financeira e outras questões.

- **Pesquisas Bibliográficas**

Foram extremamente importantes na medida que nos permitiu indicar os manuais de referência que cobrem os vários domínios tratados neste trabalho onde procedeu-se à leitura de algumas obras referente ao assunto, visando aumentar o nosso conhecimento sobre a questão em estudo.

- **Análise de Documentos Oficiais**

Esta foi muita importante, sem a qual o trabalho não seria completo porque permitiu-nos analisar alguns instrumentos do planeamento escolar tanto como da gestão escolar na Escola Secundária. O plano de actividade por exemplo, os projectos existentes nas escolas, os planos de aula e outros não menos importantes.

Recorremos também a observação do espaço e dos instrumentos de gestão financeira existentes na escola, essa observação foi participante complementada com algumas questões que foram dirigidas aos funcionários da secretaria e pessoal do conselho directivo da escola. Também fazemos a recolha dos dados estatísticos da escola a fim de fazer a caracterização da mesma.

E para o processamento e tratamentos dos dados utilizamos a folha de cálculo EXCEL.

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

O trabalho incluindo a introdução encontra-se estruturado em dois capítulos distribuídos da seguinte maneira:

No Capítulo I procedemos com o enquadramento teórico, onde apresentamos o conceito do planeamento e gestão, as funções desta e relação entre elas, as finalidades do planeamento, uma breve reflexão sobre a autonomia e gestão escolar, diferentes tipos de gestão, a participação de pais/encarregados de educação e professores no processo de planeamento e gestão escolar de modo a compreendemos melhor o tema em estudo.

No Capítulo II abordamos a situação actual do Ensino Secundário em Cabo Verde, a sua caracterização, a sua organização e as normas que regulam o funcionamento das Escolas Secundárias.

Finalmente o ponto IV apresenta o estudo relativo a prática de Planeamento e Gestão na Escola Secundária da Calabaceira, começando por uma caracterização desta, seguido da

apresentação da amostra utilizada para preparação deste estudo, seguidamente evidenciando a apresentação, o tratamento e a análise dos dados recolhidos no estudo.

A conclusão apresenta as ideias-chave relativamente ao tema do estudo e sugestões de melhorias.

## CAPÍTULO I

### II. PLANEAMENTO E GESTÃO – ABORDAGEM TEÓRICA

#### 2.1. Conceito de Planeamento

O futuro de uma importante organização ou de qualquer escola depende da qualidade da sua gestão e de um eficiente processo de planificação que é feito no dia-a dia, pois, este poderá desempenhar um importante papel de análise nos processos que suportam a tomada de decisão e uma prática excelente de gestão, em resposta às condições do mercado e da concorrência. Para melhor entendimento dos trabalhos que realizamos relativamente à prática de planeamento e gestão na referida escola, achamos pertinente clarificar o conceito de planeamento e gestão.

O conceito de planeamento para alguns é sinónimo de decidir.

Citando Goetz, (1949)<sup>1</sup> “ *Planear é fundamentalmente escolher*”, mas segundo (Koontz, 1958) “*planear é determinar conscientemente o curso das acções orientando-as para a realização de objectivos* então *planear é decidir*.”

Referindo a outro autor como Padilha<sup>2</sup> (2001:30), o **Planeamento** é um processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objectivos, visando o melhor funcionamento de empresas, instituições, sectores de trabalho, organizações grupais e outras actividades humanas. O acto de planear é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a acção; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objectivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações.

Já Ackoff (1970), diz que *Planear é delinear um futuro desejado e os meios efectivos para o realizar*.

Podemos ver que a noção do planeamento definida pelos diferentes autores pressupõe uma tentativa de dar respostas a um dado problema onde se pode estabelecer fins e meios para a sua superação de modo a atingir objectivos antes previstos ou seja pensando e prevendo necessariamente o futuro. Independentemente das suas finalidades, formas e modalidades, o planeamento tem-se configurado como uma das funções de base da gestão nos

<sup>1</sup> Cooperação CE- PALOP , Programa PIR PALOP -Manual de Técnicas de Planeamento ( Curso de Formação de Formadores) Agosto 2004:6

<sup>2</sup> In **Padilha**, R. P. – Planeamento *dialógico: Como construir o projecto político-pedagógico da escola*. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, cit. pág. 30, 2001.

estabelecimentos de ensino. Assim sendo, o objetivo deste texto foi procurar explicitar o significado básico de termos, tais como planeamento, e de seguida suas finalidades, planeamento escolar, planeamento pedagógico e outros, visando a dar espaço para que nós possamos estabelecer as relações entre eles, e partir para as experiências profissionais das escolas secundárias.

### 2.1.1 Finalidades do Planeamento

Ainda referindo Padilha (2001) o planeamento é o acto de identificar e prever necessidades, definir objectivos, estabelecer programas e implementar projectos, pode-se dizer que constitui um meio para atingir determinados objectivos e não um fim em si mesmo, portanto acima de tudo deve ser as suas preocupações de base:

- ✓ Assegurar uma gestão racional e responsável dos recursos tanto humanos como financeiros e materiais de modo a não comprometer as gerações futuras. Por outro lado, o homem e o seu bem-estar devem estar no centro das preocupações do planeamento.
- ✓ Proporcionar a melhoria da qualidade de vida das populações quer se trate de trabalho, habitação, criação de empregos etc.
- ✓ Outras das finalidades reside na minimização das assimetrias regionais, devendo, para isso, procurar conter um crescimento das regiões submetidas á um rápido crescimento demográfico e ao mesmo tempo encorajar o desenvolvimento das regiões atrasadas, ameaçadas com grave problema de emprego, altas taxas de analfabetismo e baixa taxa de cobertura da rede escolar.

Definir planeamento por si só não nos ajuda muito a concretizar os nossos objectivos deste trabalho, porque planear é uma actividade que está dentro da educação, pois, esta tem como características básicas: evitar a improvisação, prever o futuro e estabelecer caminhos que possam nortear mais apropriadamente a execução da acção educativa preocupando-se “para onde ir” e “quais as maneiras adequadas para chegar lá”, neste caso segundo (PARRA apud SANTANNA et al, 1995:14) estamos perante o **planeamento educativo**. Neste âmbito ainda podemos falar de planeamento escolar e pedagógico e a sua prática nas escolas secundárias .

### 2.1.2 Planeamento Escolar

O planeamento escolar é o planeamento global da escola, envolvendo o processo de reflexão, de decisões sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da instituição. Segundo Libâneo (1992:221) “é um processo de racionalização, organização e coordenação da acção docente, articulando a actividade escolar e a problemática do contexto social. Trata-se de um planeamento liderado pelo gestor”.

Citando Nilson Holanda, (op.cit. p. 36) “*planear, nas escolas em geral, tem sido um modo de operacionalizar o uso de recursos materiais, financeiros, humanos e didácticos*”.

O planeamento escolar ainda não teve grande efeito, sendo assim algumas escolas tem elaborado projectos educativos que também podem ser denominado Plano de Desenvolvimento da Escola. O que mais se verifica nas escolas é elaboração de planos de actividades, geralmente de curto prazo (anuais) e implementação de alguns projectos pedagógicos, no sentido de melhorar o funcionamento das escolas a diversos níveis.

A nível das escolas secundárias, compete á Assembleia da Escola aprovar os instrumentos de planeamento e gestão estipulado pela legislação, sob proposta do conselho Directivo<sup>3</sup> nomeadamente:

- O projecto educativo da escola;
- Os planos de actividades;
- O orçamento privativo da escola;

Estes são importantes instrumentos de planeamento e gestão que a legislação estipula que deve existir nas escolas secundárias.

### O Projecto Educativo

O projecto educativo, segundo Vasconcelos (1999:42) “*é um documento orientador da acção educativa que esclarece finalidades e funções da escola, inventaria os problemas e os modos possíveis da sua resolução, pensa os recursos disponíveis e aqueles que podem ser mobilizados, resultante de uma dinâmica participativa e integrativa (...) e procura mobilizar todos os elementos da comunidade educativa (...)*”.

---

<sup>3</sup> Decreto – Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto

A palavra projecto referencia à ideia de ir para a frente, lançar-se para o futuro, a uma acção intencional e sistemática.

Para Carvalho e Diogo (2001:104) têm no projecto educativo, “enquanto expressão da identidade e autonomia da escola, comunidade educativa, um importante documento orientador destinada a assegurar a coerência e a unidade de acção educativa de uma escola”.

Ainda o autor se refere a projecto educativo como um ponto de partida para uma acção educativa caracterizada por uma unidade (escola, comunidade educativa) com a intenção dirigida para consecução do sucesso educativo dos alunos, uma vez que são estes a razão de ser da escola. Considera-se a desejada autonomia das escolas como um meio a aumentar as possibilidades de uma acção eficaz da escola no sentido de assegurar o sucesso educativo dos alunos. Portanto podemos verificar que o projecto educativo constitui um importante instrumento para reforçar a autonomia das escolas.

### **Planos de Actividades**

O plano é a "apresentação sistematizada e justificada das decisões tomadas relativas à acção a realizar" (FERREIRA apud PADILHA, 2001:36). Plano tem a conotação de produto de planeamento.

Plano é um guia e tem a função de orientar a prática, partindo da própria prática e, portanto, não pode ser um documento rígido e absoluto. Ele é a formalização dos diferentes momentos do processo de planejar que, por sua vez, envolve desafios e contradições (FUSARI, op. cit.)

Podemos ver agora o plano de actividades como importante instrumento na gestão da escola, utilizado para o registo de decisões tendo em conta o que se pensa fazer e porquê, onde e como fazer, com que e quem fazer. Para que o plano exista é necessário a discussão sobre os fins e objectivos a alcançar culminando com a determinação dos recursos de forma racional e realista, pois, tomar decisões para o futuro.

### **Orçamento Privativo**

Nenhuma escola pode funcionar sem um orçamento, um plano financeiro previsionial onde estão mencionadas as receitas e despesas relativas a um determinado período financeiro.

Entre outros instrumentos de gestão podemos destacar os relatórios de actividades, balancetes e contas de gerência, que como a legislação define são instrumentos de prestação de contas a serem utilizadas pelas escolas secundarias.

## **Relatório de Actividades**

Esta pode ser desenvolvida ao longo de um período ou mesmo de um ano, é um importante elemento de avaliação de uma instituição educativa, na medida em que retrata, de uma forma detalhada, as actividades desenvolvidas nos diversos domínios (administrativo, financeiro, pedagógico, etc.) e a partir daí tirar conclusões que poderão levar a uma concertação para a melhoria da gestão escolar.

## **Balancetes e contas de gerência**

Os balancetes mensais e trimestrais das receitas de despesas da escola e a conta anual de gerência constituem importantes instrumentos de prestação de contas, com relevância não apenas no plano estritamente financeiro, mas também no plano pedagógico.

Com efeito a análise destes documentos permite avaliar em que medida os recursos mobilizados pelas escolas são destinados ao melhoramento das actividades de gestão, contribuindo para a prestação de um serviço educativo de qualidade.

### **2.1.4 Planeamento pedagógico**

A legislação não regula o planeamento da actividade docente, mais o estatuto do pessoal docente<sup>4</sup> reconhece os direitos de planificar.

O planeamento verifica-se nos diversos níveis do sistema educativo, o que se põem em causa é a forma que ela está sendo feita ou seja se está sendo feita de uma forma coordenada e dinâmica de forma a garantir um sistema educativo de qualidade.

Em todo o caso, a nível dos docentes dos estabelecimentos de educação e ensino, a prática da planificação pedagógica é um dado adquirido, devendo destacar-se a planificação concertada a nível das diversas disciplinas curriculares, por períodos de tempo variáveis – semanais, quinzenais, mensais, trimestrais etc. – geralmente sob o impulso e a dinamização dos delegados e coordenadores pedagógicos concelhios, gestores e membros de núcleos pedagógicos, a nível das escolas básicas, e dos directores, conselhos pedagógicos e coordenadores de disciplina, a nível das escolas secundárias.

Por outro lado os docentes elaboram, individualmente, e com certa regularidade, os chamados planos de aula, que constituem projectos pedagógicos diários, geralmente por disciplinas, mais raramente, numa perspectiva global e sincrónica, com a integração das

---

<sup>4</sup> Vide novo Estatuto do Pessoal Docente dos Estabelecimentos da educação pré-escolar e básica, do ensino secundário e da alfabetização e educação de adultos, aprovados pelo Decreto-Legislativo nº 2/200, de 29 de Março.

diversas áreas disciplinares em função dos centros de interesses ou projectos integrados de acção pedagógica.

A definição das diversas modalidades do planeamento acima referidos vai ajudar-nos a aprofundar a compreensão do nosso objecto de estudo verificando a correlação entre a teoria e prática do planeamento na escola em estudo, sabendo que este é uma das funções administrativas de gestão mais importante, uma vez que é por meio dele que são definidas as demais actividades numa organização e uma organização que pretende ter sucesso e procura trabalhar numa perspectiva de excelência é obrigada a utilizar a planificação como um instrumento determinante da sua prática.

A questão que se pode e se deve colocar tem a ver com a regularidade desse planeamento na escola, a interligação dos planos dos diversos níveis, a qualidade intrínseca dos projectos, planos e a sua efectiva implementação, em ordem à consecução dos objectivos e metas delineados, em prol da prestação de um serviço educativo com a qualidade almejada pela sociedade, e é neste sentido que o conceito de planeamento e suas modalidades vai ajudar nos a perceber o nosso objecto de estudo. Portanto a apresentação desses instrumentos de gestão e planeamento vai permitir-nos verificar e analisar com mais precisão a existência desses documentos na referida escola em estudo.

## **2.2 Conceito de Gestão**

Gestão, para conceituar, podemos dizer que é um tipo de administração que envolve planeamento, organização, direcção, coordenação e avaliação dos processos e resultados. Consiste, então, na condução dos destinos de um empreendimento, levando-o a alcançar seus objectivos.

Para Marco Arroyo,

*"gestão é a actividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objectivos da organização, com eficiência e eficácia, de maneira objectiva, inteligente, sistemática, organizada e planejada."*

Para outros autores como Sebastião Teixeira (1998:18) a gestão pode ser encarada como um “conjunto de decisões que visam a prossecução do fim da organização. Ela decide, eger a melhor via para a realização dos objectivos da organização. Com ela processa-se uma actividade de escolha num juízo definitivo de valor, há que escolher varias soluções alternativas formulando um juízo de conveniência e oportunidade”.

No entendimento de Peter Drucker<sup>5</sup> (1946:114)<sup>6</sup> a gestão é a arte de gerir pessoas e também é “*decidir como é que o conhecimento existente pode ser melhor aplicado de forma a obter resultados.*”

Já como aponta Lück et al. (1998:15), “*o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto*”.

Podemos ver que de facto, cada vez mais se reconhece que o factor mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão. Duma forma relativamente simples mas abrangente também pode se conceituar gestão com um processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, varias pessoas que desenvolvam uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns. Muitas vezes, provavelmente na maior parte dos casos, além da orientação e coordenação de pessoas, a gestão implica também a afectação e o controlo de recursos financeiros, portanto é preciso termos claramente a noção do que é gestão e quais as suas tarefas básicas ou funções para alcançarmos os nossos objectivos.

### **2.2.1 Funções da Gestão**

Basicamente, a tarefa da gestão é interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção organizacional, através do planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de atingir esses mesmos objectivos. Da definição ressalta a necessidade de se debruçar sobre as suas funções.

No seu livro *Gestão das Organizações*, Sebastião Teixeira (1998:31)<sup>7</sup>, apresenta algumas das funções da gestão abarcando quatro funções fundamentais: planeamento, organização, direcção e controlo.

---

<sup>5</sup> Considerado pai da Gestão, Publicou 34 livros, em 65 anos de carreira, que continuam com grande actualidade.

<sup>6</sup> Nascido para observar - Revista Exame, (pag. 8) Nº 260 . Dezembro de 2005. Edimpresa

<sup>7</sup> In **Teixeira**, Sebastião – *Gestão das Organizações*, Editora Mc Graw-Hill de Portugal, L.da, cit. pág. 31,1998

O **planeamento** pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que se deve ser feito e como fazê-lo, também tem implícita a ideia de acção a desenvolver para que as coisas aconteçam, o que é diferente de esperar que aconteça o que se previu.

Os planos estabelecem a forma como a organização irá desenvolver-se no futuro. Há que definir então quem vai actuar para que isso aconteça, quem são as pessoas, como se relacionam, com que meios, que actividade ou função cabe a cada um isoladamente ou em grupo.

A **organização** consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos. Um dos aspectos fundamentais dessa função é assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, esteja no local e no tempo certo para que possam ser melhor cumpridos/alcançados os objectivos.

Planear e definir as funções que competem a cada elemento da organização, quais os recursos disponíveis e como se distribuem é fundamental mas por si só não traduz acção. É necessário “fazer com que as pessoas façam”, ou seja, dirigir.

A **direcção** é entendida como o processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar o comportamento dos outros. A direcção envolve: motivação (reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização), liderança (capacidade de se conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que eles façam) e comunicação (processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas).

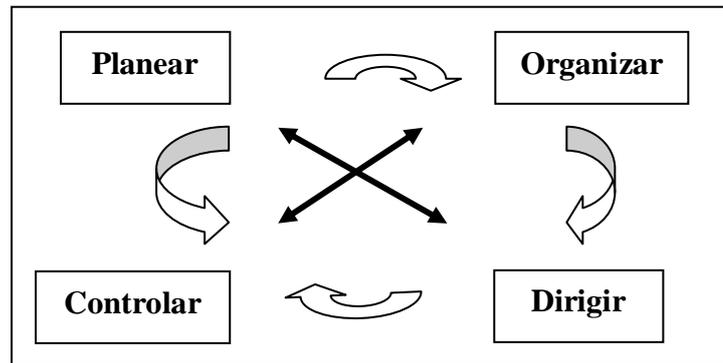
O **controlo** é o processo de comparação do actual desempenho da organização com *standards* previamente estabelecido, apontando as eventuais acções correctivas. Não se planeia no vácuo mas tendo em conta, nomeadamente, a organização existente e os desvios detectados no passado recente com as consequentes necessidades de correcção.

Não se efectua uma estrutura para uma organização sem se ter em conta o planeamento efectuado e os objectivos a atingir.

Sendo uma função importante para qualquer gestor, o planeamento reveste características diferentes conforme o nível de gestão, desde logo pelas próprias características do ambiente.

A figura a seguir representa as funções da gestão e as relações que entre elas se estabelecem com destaque para a relação circular (que geralmente é a mais evidente)

Figura 1. Funções da gestão



Fonte : Gestão das Organizações, Sebastião Teixeira (1998)

Não restam dúvidas, de facto, de que planejar implica a existência de controlo, cujas informações podem levar a melhorar os planos futuros; a organização depende do planeamento efectuado, isto é, dos objectivos e das estratégias definidas; o estilo de direcção depende do tipo de organização; e o controlo será exercido de forma diferente consoante o estilo de direcção. A função organização depende não só do planeamento efectuado mas também do estilo de direcção e do tipo de controlo. A função direcção depende do tipo de planeamento e controlo desejado e da estrutura organizativa.

A escola, como uma empresa complexa, exige uma gestão específica, a denominada “gestão pedagógica- didáctica, pois ela é voltada para uma ação transformadora que envolve decisão sobre os rumos a tomar.

### 2.2.2 Autonomia e Gestão Escolar

O Governo defende uma maior autonomia das escolas, corporizada na ampliação da competência e da capacidade de iniciativa dos seus órgãos, e vem fazer isso com a introdução do Decreto-lei nº 20 de 19 de Agosto de 2002 “Regime de Organização e Gestão dos estabelecimentos de Ensino secundário” que defende que as escolas deixam de ser simples prolongamentos do Ministério, para passarem a ter espaços próprios de autonomia e de livre decisão que permitem adequar a gestão escolar às particularidades e exigências educativas de cada escola.

É importante para compreensão do nosso trabalho ter a noção desses dois factores, gestão escolar e autonomia.

Para Lück (2000:16) o conceito da gestão escolar

*“ [...] ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projecto político-pedagógico, o compartilhando do poder realizado pela tomada de decisão de forma colectiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma autuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino.”*

A administração da educação, durante muito tempo, consistiu numa tarefa bastante rudimentar. O director era encarregado de zelar pelo bom funcionamento da sua escola, mas no entanto, hoje essa perspectiva está ultrapassada. As transformações que surgiram, tanto no interior do sistema de ensino, quanto no meio social, provocaram mudanças na concepção da educação, do papel da escola na sociedade e do papel do professor no processo de aprendizagem.

A transferência de tarefas e de responsabilidades ou do poder de decisão não se faz sem repercussões sobre o papel do director de escola, da mesma forma como também influi no grau de participação dos membros da comunidade educativa.

A escola é uma instituição que gere os seus recursos, tem o seu orçamento e assume a responsabilidade de implementar pequenos projectos ligados à mesma, levando em consideração o processo de descentralização.

Para que a escola consiga implementar os seus projectos terá de estabelecer uma boa relação com o seu meio envolvente, uma vez que gestão escolar não deve estar centrada na própria escola.

Uma gestão aberta consiste nas relações efectivas e intensas com o meio envolvente, com as actividades oficiais e privadas além das normais relações com os órgãos da estrutura educativa do estado de que depende. Ela só constitui um sistema aberto, quando é capaz de variar o grau e a natureza das trocas regulares com o meio que a envolve.

A autonomia dos estabelecimentos de ensino é importante para a execução e a avaliação de projectos educativos próprios, além disso tem a possibilidade de analisar a vida das escolas

quer para promover práticas inovadoras, quer para permitir a escola implementar os recursos materiais e humanos e determinar as necessidades existentes. Essa autonomia favorece a cada estabelecimento, a posse de fazer uma investigação profunda acerca dos métodos estratégicas a serem introduzidas na escola.

Nesse processo a autonomia foi entendida, conforme define Lück (2000:25), como

“ [...] *um processo que se constrói no dia-a-dia, mediante acção colectiva competente e responsável, realizada mediante a superação de naturais ambiguidades, contradições e conflitos*”.

Se formos também verificar J.M.P Azanha(1987:143,144)<sup>8</sup> refere que a autonomia das escolas só ganha relevância se significa autonomia da tarefa educativa, em outros termos, o assunto é quase irrelevante e poderá ser confundido, como muitas vezes é, com normas meramente administrativas porque na verdade, nenhum regimento próprio, nenhum conselho deliberativo, por si, só dará a escola autonomia educativa.

Enfim para este autor,

“ *a autonomia da escola é algo que se põe com relação a liberdade de formular e executar um projecto educativo*”.

O conceito de autonomia é, portanto, relacional. Podemos ter autonomia em relação a alguém ou a alguma coisa. Em outras palavras, a acção autónoma acontece sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. Podemos também ser autónomos em relação a umas coisas e não a outras. Quando falamos de autonomia temos que ter claro em relação ao quê, onde, como, quando e porquê.

Segundo Barroso (1996), "*A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis*".

A autonomia não significa, portanto, a ausência de leis, normas, regras; ou a ideia de que a escola pode fazer o que quiser. Mas significa, sim, a possibilidade de a escola vir a ser o centro de decisões, de desenhar seus rumos, buscar seus caminhos e criar mecanismos no

---

<sup>8</sup> Fundação para o Desenvolvimento da Educação; O Director –articulador do Projecto da Escola. Série IDÉIAS, 15. São Paulo, 1992.

presente a fim de gerar um futuro e gerar-se nesse futuro, respeitando parâmetros gerais definidos pela sociedade, através do Poder Público.

Portanto podemos ver que a gestão quotidiana da escola é sob um certo ponto de vista, o banco de prova do dirigente escolar. É aqui, de facto, o lugar em que as soluções previstas se misturam com as imprevistas, os projectos de inovação sofrem o choque da realidade, os mais sofisticados instrumentos de gestão e de organização arriscam a banalizar-se perante a rotina da gestão normal.

Certamente é indispensável programar correctamente a vida da escola e, por isso também a organização da actividade semanal e diária.

A rápida expansão dos efectivos escolares, ligada a recursos inadequados para fazer face à crescente procura dos serviços educativos fez da administração e gestão escolar um empreendimento muito mais complexo do que era há algumas décadas. Para garantir uma administração e gestão eficazes e eficientes, o gestor da escola deve não só ser dinâmico e inovador com recursos, mas também ser capaz de se relacionar bem com as pessoas tanto dentro como fora da escola: com funcionários, alunos, pais membros das comissões existentes na escola e muitos outros membros da comunidade, enfim todos quantos necessitam de ser envolvidos de uma ou outra forma no processo de tomada de decisões.

Por outras palavras para ter sucesso como gestor, é importante criar um ambiente para uma “democracia participativa” na gestão da escola. Um dos ingredientes para uma gestão eficaz de uma escola, são as boas relações públicas. Com efeito, a gestão de uma escola requer relações e comunicação com a comunidade, uma vez que a escola é uma comunidade dentro de uma comunidade maior (a vila e o concelho) e da sociedade em geral (o estado, a nação).

No nosso contexto, se formos verificar, promover a melhoria da qualidade da relação ensino – aprendizagem é uma prioridade expressa no Programa do Governo de 2001, é um dos desafios actuais a serem vencidos, no conjunto das políticas sociais. O conceito de qualidade engloba a relevância das aprendizagens, a equidade, a eficácia e a eficiência. Contem o acesso, o progresso e o sucesso do aluno na escola.

É na escola que estão os problemas e é na escola que está a solução. Ela é o espaço institucional do processo educativo, portanto exige estrutura material, de pessoal, organizacional e financeira capaz de sustentar um projecto pedagógico próprio.

Como estratégia básica para atingir o objectivo proposto, foi eleita a autonomia das escolas, criar condições para valorizar a escola e tudo o que lhe é próprio: a sala de aula, os professores, o currículo, a gestão, a participação dos pais e os resultados da aprendizagem promovendo uma gestão democrática.

### **2.2.3 Gestão Democrática das Escolas: Exigências e limites**

A democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional.( Gadotti, 1992)<sup>9</sup>

Por que falar de "gestão democrática" na escola pública?

Ela certamente não solucionará todos os seus problemas, mas há razões, teóricas e experimentais, para crer que ela é um condicionante imprescindível da qualidade.

Participar da gestão significa inteirar-se e opinar sobre os assuntos que dizem respeito à escola, isso exige um aprendizado que é, ao mesmo tempo, político e organizacional.

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projecto da escola.

A expressão (gestão democrática das escolas) muitas vezes é utilizada no sentido de defesa da democratização do governo do sistema educativo relacionadas com acções de auto governo ou com funções de direcção. Portanto as funções direcção/ acções de auto governo vêm sendo reivindicadas por diferentes autores e diferentes sectores educativos, como sendo

---

<sup>9</sup> **Moacir Gadotti** é professor titular da Universidade de São Paulo, diretor do Instituto Paulo Freire.

dimensões fundamentais para a concretização da escola democrática. Maria Martins (2003) é uma das autoras que refere que muitos investigadores focalizam a questão de administração escolar democrática.

Esta é a possibilidade de professores, funcionários da escola, alunos e pais de alunos poderem participar das decisões mais importantes da escola.

Os órgãos da escola formados apenas pelos profissionais da escola, são na perspectiva de muitos autores, insuficientes para o aprofundamento da democracia na organização escolar. Por mais que a administração de uma escola se caracterize como aberta se ela não incluir a comunidade corre o risco de constituir apenas um arranjo entre os funcionários do estado, para atender a interesses, que por isso mesmo, dificilmente coincidirão com os da população usuária. Uma escola administrada apenas por profissionais da educação cria uma situação ambígua em que a direcção de um serviço público se confunde com a representação de um grupo profissional com os seus objectivos específicos e sua estratégia própria. A não participação na gestão, de actores educativos para além dos professores, tem implicações para os alunos.

Portanto é impossível promover a participação e a educação democrática dos educandos num contexto escolar onde os professores, os pais e os representantes da comunidade local não participam, ou mesmo onde as decisões são exclusivamente tomadas pelos professores enquanto especialistas.

A escola democrática assume que as decisões de política interna devem ser tomadas por todos os indivíduos por ela afectados, ou pelos seus representantes, pois, ao compartilhar a responsabilidade pela gestão da escola com professores, alunos e pais o director não está abrindo mão de sua liderança e sim exercitando-a, democraticamente, num processo de educação política em que todos os envolvidos crescem quanto cidadãos. Portanto o desenvolvimento de uma gestão democrática nas escolas, permite o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisão e nas modalidades de funcionamento da organização.

#### **2.2.4 A Participação dos Pais/encarregados de educação na Gestão da Escola**

A participação dos pais e encarregados de educação na escola é uma variável muito importante na eficácia das escolas e na melhoria da qualidade do ensino e reflete positivamente nos resultados do aluno. (Henderson, 1987, cit. por Ramiro Marques, 1999).

Como diz Libâneo (2001), *“a participação é fundamental, por garantir a gestão democrática da escola, pois é assim que todos os envolvidos no processo educativo da instituição estarão presentes, tanto nas decisões e construções de propostas (planos, programas, projectos, acções, eventos) como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação”*.

A participação das famílias na escola, particularmente dos pais e encarregados de educação, *“é um processo complexo que envolve muitos actores, pois, precisa ser equacionado tanto a nível da relação directa pais e professores, como a nível das relações institucionais entre associação de pais e órgãos da escola”*. (Cosme; Trindade; 2002:122).

Podemos ver que é visível esta preocupação da maior participação dos diferentes actores na escola hoje em dia na nossa sociedade, pois, e o Decreto-lei nº 20 de 19 de Agosto de 2002 *“Regime de Organização e Gestão dos estabelecimentos de Ensino secundário”* já referido anteriormente vem modernizar e actualizar a organização e funcionamento das escolas secundárias, enunciando o principio do envolvimento efectivo das famílias na configuração e desenvolvimento da educação, dando especial relevância à melhoria da comunicação entre os estabelecimentos de ensino e as famílias como condição indispensável à protecção de um serviço educativo de qualidade.

Mas do modo geral o nível de participação dos pais e encarregados de educação na escola não é igual nos diferentes grupos sociais, pois, depende da sua posição social, do seu contexto socio-económico e nível de instrução, registando um maior afastamento das famílias com menores recursos culturais e económicos e aquelas que vivem nas zonas mais desfavorecidas. (Marques, 1988, cit. por Ramiro Marques, 1999).

Ainda referindo esta questão, muitos directores das escolas secundárias afirmam que, apesar dos seus esforços, poucos pais dirigem à escola para saber como está o seu filho quanto ao processo de ensino /aprendizagem e de modo a contribuir para a melhoria da gestão da escola. Ainda afirmam que aqueles que aparecem são apenas para receberem registos de avaliação, para comunicarem algo muito pontual ou porque foram convocados pelo envio de cartas para casa, por causa de problemas com seus filhos, que por regra são sempre questões comportamentais. Isto é uma questão que vamos tentar compreender melhor no nosso estudo empirico mais a frente sobre a participacao dos pais na vida da escola.

Enfim a participação é hoje uma palavra muito utilizada pelos actores escolares em qualquer discurso educativo, particularmente na gestão democrática do estabelecimento de ensino. Ela tem sido como uma forma de delegar responsabilidade, de partilha do poder e da autoridade às famílias no seio da organização escolar pela educação e formação dos seus educandos.

O tema em estudo torna-se pertinente se se pensar que a participação dos pais e encarregado de educação na escola influencia positivamente os resultados do aluno, melhora a qualidade do ensino e da gestão escolar. Assim com ideias generalizadas sobre a “gestão democrática” e “participação” vamos ter maior facilidade em analisar a participação dos pais/encarregados de educação no processo de gestão e conhecer se a direcção da escola em estudo promove uma gestão democrática promovendo a participação dos diferentes actores educativos no que diz respeito a tomada de decisões, elaborações de planos, projectos, orçamentos e outras actividades escolares.

## CAPÍTULO II

### III. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NO ENSINO SECUNDÁRIO

#### 3.1. Situação Actual<sup>10</sup>

Na década de noventa registou-se uma forte expansão do Ensino Secundário, teve-se a necessidade de alargar a rede escolar com novas escolas em edifícios próprios ou ocupando, por vezes, instalações do Ex-EB.

Actualmente todos os concelhos do país possuem estabelecimentos para este nível de ensino. Apesar da grande expansão registada, o Ensino Secundário não dispõe, por enquanto de uma estrutura adequada de modo a responder às necessidades do desenvolvimento socioeconómico e do mercado de trabalho.

No essencial, os diversos ciclos de Ensino Secundário Geral preparam apenas para o prosseguimento de estudos não fornecendo aos jovens que abandonam o sistema qualquer preparação específica para o ingresso no mundo de trabalho. O Ensino Secundário Técnico que funciona em 4 Escolas Secundárias poderá vir a proporcionar, num futuro próximo, uma alternativa credível à preparação para a vida activa. Por enquanto, estas escolas enquadram apenas 3% do total de alunos do Ensino Secundário e a formação oferecida é bastante deficiente, quer devido à falta de professores especializados, quer devido aos constrangimentos materiais que afectam a organização e o funcionamento das formações profissionalizantes.

O Ensino Secundário está organizado em três ciclos com uma duração de dois anos cada, funcionando em 33 Escolas Secundárias oficiais (das quais 4 oferecem cursos de Ensino Técnico) e em 22 Escolas Secundárias privadas de pequena dimensão. A grande maioria destas escolas privadas, utiliza instalações e professores das escolas oficiais recrutando, sobretudo, alunos que ultrapassam os limites de idade para frequentar o ensino secundário oficial.

No Documento 3 de preparação do Plano Estratégico, apresenta-se a situação existente no Ensino Secundário. Retirado deste documento, o Quadro 8.1 mostra um resumo da situação em 2000/2001, a nível nacional, realçando o facto de existirem elevadas taxas de repetência e insuficiências preocupantes ao nível das qualificações profissionais do corpo

---

<sup>10</sup> In “Plano Estratégico para a Educação” – Ministério da Educação, 2003

docente. Segundo o Documento citado, no ensino oficial, o primeiro ciclo de ES (tronco comum) era frequentado por 50% do total dos alunos e funcionava em todos os concelhos do país. O segundo ciclo que funcionava em 25 escolas, era frequentado por 33% dos alunos e no terceiro ciclo, a funcionar em 19 escolas, estavam inscritos os restantes 17%. As taxas de escolarização são, de uma forma geral, significativas, situando-se a taxa líquida de escolarização, para o grupo etário dos [12-17] anos, em redor dos 55% e atingindo a taxa bruta de escolarização valores rondando os 64%.

### **3.2 Normas que regulam o Funcionamento das Escolas Secundárias<sup>11</sup>**

Qualquer sistema educativo carece de uma estrutura de organização e gestão, que compreende (no caso de Cabo Verde): serviços centrais e serviços desconcentrados. Neste sentido teve a necessidade de se introduzir modificações actuais sobre a organização e funcionamento das escolas secundárias, aconselhadas pela experiência decorrente da sua aplicação, pelos princípios constitucionais e políticos por que se orienta o sistema educativo e, designadamente, pela materialização do princípio constitucional. Trata-se de um decreto-lei que pretende modernizar e actualizar a organização e o funcionamento das escolas secundárias, cujo regime jurídico anterior (Portaria 50/87, de 31 de Agosto) se mostrava desajustado face ao crescimento do ensino secundário e às opções e medidas de política educativa entretanto assumidas. Portanto a prática de gestão hoje em dia nas escolas secundárias é essencialmente efectuada com o apoio e orientação dessas normas que regulam o seu funcionamento, para o nosso trabalho é extremamente importante conhecê-las na teoria e na prática.

#### **3.2.1 Regime de organização, administração e gestão dos estabelecimentos públicos do ES<sup>12</sup>**

O Regime de organização, administração e gestão dos estabelecimentos públicos do ES estabelece os mecanismos que possibilitam a participação dos professores, pais, encarregados de educação, alunos e outros elementos representativas da comunidade na gestão democrática das escolas secundárias.

---

<sup>11</sup> Manual Planeamento e Gestão Instituição Educativa por Bartolomeu Varela – Docente no ISE- disciplina Direito Educativo

<sup>12</sup> Cf. Decreto-Lei n° 20/2002, de 19 de Agosto.

A gestão e funcionamento das escolas secundárias regem-se pelo este Decreto-Lei nº 20 de 19 de Agosto de 2002 em que estabelece o Regime de Organização e Gestão das mesmas.

Este Decreto-Lei tem como princípios gerais (art. 12), a gestão pedagógica e administrativa do estabelecimento do ensino secundário onde é assegurada pelos seguintes órgãos:

- a) **Assembleia da escola** – órgão deliberativo responsável pela orientação das actividades da escola, no respeito pelas normas por que se rege o ensino secundário. É um órgão de participação, coordenação e representação dos diversos elementos da comunidade educativa, com vista a desenvolvimento integral dos alunos mediante a prestação de um serviço educativo de qualidade.
- b) **Conselho Directivo** – é o órgão que administra e gere a escola, é responsável pela materialização da política educativa, tendo em vista níveis de qualidade do ensino que satisfaçam os anseios da comunidade educativa. Trata-se de um órgão de execução.
- c) **Conselho Pedagógico**- é o órgão de coordenação e orientação educativa e de interligação da escola com a comunidade.
- d) **Conselho de Disciplina** – é o órgão competente para prevenir e resolver os problemas disciplinares no estabelecimento de ensino, que não tenham sido solucionados a nível da turma.

Cabe a esses órgãos combinar os meios materiais e humanos de modo a que sejam atingidos os objectivos definidos pela direcção. Fornecem a estes elementos para a melhor definição dos objectivos e a elaboração das políticas mais adequadas à sua prossecução. Devem controlar os resultados obtidos, com vista à determinação dos desvios relativamente aos objectivos que se pretendem atingir. Se a direcção é a cabeça, os órgãos de gestão são o tronco da organização.

O funcionamento desses órgãos é apoiado pelos serviços administrativos e financeiros e por comissões de trabalho.

Através dos órgãos e estruturas, competências e atribuições e procedimentos consagrados no diploma, trata-se de dar corpo aos princípios da qualidade e da pertinência social do ensino, reforçar a autonomia administrativa, financeira, pedagógica e disciplinar das escolas secundárias.

O diploma consagra os grandes princípios por que se orienta a criação das escolas secundárias, de entre os quais a obrigatoriedade de auscultação prévia dos municípios; prevê a existência de denominação e símbolos próprios das escolas; admite a possibilidade de as

escolas secundárias serem geridas por entidades municipais ou privadas, como forma de partilha de responsabilidades entre o Estado, os municípios e os privados; atribui às escolas secundárias da via técnica autonomia necessária à realização de cursos de formação profissional<sup>13</sup>.

Enquanto se vão criando condições para a criação da carreira de gestores da educação, procura-se assegurar a necessária competência técnica na composição da direcção das escolas, estabelecendo-se que o Director, os Subdirectores, o Secretário e o Vogal representativo dos encarregados de educação sejam habilitados com curso superior e sejam indivíduos de reconhecido mérito, devendo os subdirectores administrativos e financeiros serem escolhidos, preferencialmente, de entre pessoas com formação e experiência comprovadas na área da gestão e da administração. As Escolas Secundárias são dotadas de serviços administrativos e de apoio logístico aos órgãos de gestão, denominados Secretarias, cujas atribuições e funcionamento são regulados no diploma, sem prejuízo de regulamentação através de regulamentos internos.

### **3.2.2 Regime de propinas e emolumentos a que estão sujeitos os alunos do ES público<sup>14</sup>**

O Regime de propinas e emolumentos a que estão sujeitos os alunos do ES público estabelece, entre outras medidas: a obrigatoriedade de pagamento das propinas para a frequência do ensino secundário<sup>15</sup>; a diferenciação dos montantes em função dos ciclos de estudo e dos rendimentos das famílias; pagamento em três momentos (inscrição, 1ª e 2ª frequências), sem prejuízo da possibilidade de pagamento mensal; a faculdade de o encarregado de educação com dificuldades de pagamento de propina suprir esse pagamento mediante prestação de serviço à escola; o apoio ao pagamento da propina aos alunos provenientes de famílias reconhecidamente carenciadas por parte do ICASE.

### **3.2.3 Regime de prestação de contas pela utilização das receitas próprias das escolas secundárias públicas<sup>16</sup>**

---

<sup>13</sup> Obviamente, a concepção de cursos de formação profissional deve ter em conta o quadro legal vigente e aplicável, nomeadamente o Regime Geral de Formação Profissional, recentemente aprovado pelo Conselho de Ministros.

<sup>14</sup> Decreto-Lei nº 19/2002, de 19 de Agosto

<sup>15</sup> Lembre-se que, nos termos constitucionais e legais (cf. Lei de Bases do Sistema Educativo), o ensino secundário não é obrigatório nem gratuito.

<sup>16</sup> Decreto-Lei nº 21/2002, de 19 de Agosto.

O Regime de prestação de contas pela utilização das receitas próprias das escolas secundárias públicas define os instrumentos de prestação de contas a serem utilizadas pelas escolas junto de entidades do próprio Ministério da Educação e de outras competentes nos termos da lei, em especial o Tribunal de Contas, ao qual caberá julgar as contas de gerência.

Tendo em conta os princípios da legalidade das receitas e das despesas privativas das escolas secundárias, o diploma começa por apresentar o elenco de umas e outras e proibindo a cobrança de receitas ou a realização de encargos que contrariem o disposto no próprio diploma e nas leis em geral.

Os princípios do rigor, da legalidade, da transparência e do controlo na cobrança e utilização das receitas estão consagrados ao longo do diploma que consagra ainda normas como: a obrigatoriedade de depósito sistemático das receitas cobradas em conta bancária da escola; a sujeição de toda a contabilidade e nomenclatura das receitas e despesas a um plano de contas, anexo ao diploma; a consagração dos principais instrumentos de gestão financeira, como o orçamento privativo da escola e a conta de gerência, aprovados pelo órgão representativo da escola (Assembleia da Escola); o fecho de contas a 31 de Dezembro de cada ano e sua apresentação ao Tribunal de Contas para julgamento no prazo máximo de 6 meses; a fixação dos montantes de despesas que podem ser autorizados a nível da Escola e dos que requerem aprovação de outras entidades do MEES, de forma a ter-se uma perspectiva geral e coerente de afectação e ou utilização das receitas; a prestação de contas trimestralmente ao serviço central do MEES responsável pela Administração e Finanças; Este diploma vem reforçar e facilitar a gestão financeira das escolas com maior transparência.

### **3.2.4 Regulamento da organização administrativa dos estabelecimentos do ES<sup>17</sup>**

O Regulamento da organização administrativa dos estabelecimentos do ES foi revogado na sua maior parte, ficando transitoriamente em vigor as normas relativas à disciplina dos alunos que deverão integrar o “Estatuto do Aluno”, a ser aprovado proximamente.

### **3.2.5 Regime de avaliação dos alunos do ES<sup>18</sup>**

---

<sup>17</sup> Portaria n° 50/87, de 31 de Agosto.

<sup>18</sup> Decreto-Lei n° 42/2003, de 20 de Outubro.

Fazendo parte integrante do processo de aprendizagem dos alunos, a avaliação no ensino secundário deve propiciar a realização dos objectivos assinalados. Considerando que as normas por que se regia a avaliação no ensino secundário se caracterizavam pela sua dispersão, provisoriedade e insuficiente adequação às exigências de rigor no processo avaliativo<sup>19</sup>, e tendo em vista o reforço das condições de promoção da qualidade do ensino secundário, tornou-se imperiosa a aprovação de um novo regime de avaliação das aprendizagens para este nível de ensino.

A gestão escolar, enquanto processo em que se interpenetram as dimensões administrativas e pedagógico-didáctica, obedece a princípios, opções e critérios definidos de forma geral e imperativo para todos os agentes envolvidos neste processo, através de normas jurídicas. Portanto a complexidade organizacional da escola em estudo exige para o seu correcto funcionamento essas normas ou normativos pelas quais se processa a organização, gestão e funcionamento das instituições educativas nos planos administrativos e pedagógico permitindo-lhe ter uma transparência e flexibilidade na gestão.

---

<sup>19</sup> Os normativos referentes à avaliação no 1º e 2º ciclos do ensino secundário geral e técnico eram os constantes da portaria nº 6/97, de 17 de Fevereiro. A avaliação no 3º ciclo regia-se por um regulamento provisório que não chegou a ser aprovado oficialmente nem publicado no Boletim Oficial.

### CAPÍTULO III

#### IV. ESTUDO DE CASO- A PRÁTICA DE PLANEAMENTO E GESTÃO NA ESCOLA SECUNDÁRIA DE CALABACEIRA

Tendo em conta que o estudo retrata a Prática de Planeamento e Gestão nesta escola vamos para tal fazer uma breve caracterização do mesmo.

##### 4.1 Contexto Legal e Localização

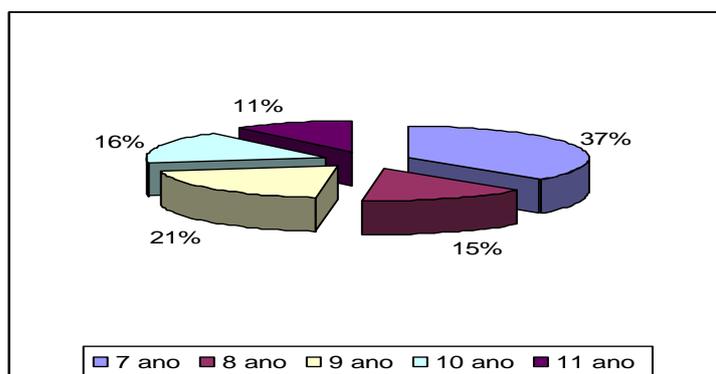
A Escola Secundaria da Calabaceira é um estabelecimento de ensino secundário criado oficialmente, pela portaria nº 3, de 17 de Março de 2003, publicada no Boletim Oficial nº 8 da I Série.

Denominado Escola Secundaria “Manuel Lopes”, de Calabaceira este estabelecimento de ensino localiza-se na zona sul da Calabaceira ao lado das instalações da Escola do Ensino Básico de Calabaceira denominado “ António Nunes “ que continua a ceder partes das salas de aula para o funcionamento do ensino secundário.

##### 4.2 A Escola Actualmente

A Escola Manuel Lopes modernamente tem uma comunidade educativa de 1774<sup>20</sup> alunos, de todos os ciclos de escolaridade, distribuídos em 42 turmas e cujo rácio aluno/ turma é 1/41 aproximadamente no ano lectivo 2005/2006. E no ano 2006/ 2007 a comunidade educativa é de 2137<sup>21</sup> alunos.

Gráfico 1. Números de alunos segundo o ano de escolaridade ano lectivo 2006/07



Fonte : Dados Estatísticos da Escola Secundária de Calabaceira

<sup>20</sup> In Estatística da Escola Secundária de Calabaceira - ano lectivo 2005/2006

<sup>21</sup> In Estatística da Escola Secundária de Calabaceira - ano lectivo 2006/2007

O 7º ano de escolaridade representa uma maior percentagem de alunos 37%, seguida do 9º ano com 21% de alunos, o 8º ano representa 15% dos alunos por ano de escolaridade, o 10º ano representa 16% um ponto percentual mais do que o 8º e por ultimo o 11º ano de escolaridade com 11% dos alunos, não existe o 12º ano nesta escola.

Os alunos são provenientes de diversos bairros da capital, nomeadamente de Achadinha, Bairro, Calabaceira, Eugénio Lima, Pensamento, São Pedro, Vila Nova, São Martinho, João Varela, Safende, Fazenda, Ponta d'Água, etc. pertencentes a camadas sociais diferenciadas. Os cursos leccionados são de carácter geral orientado para prosseguimento de estudos superiores e cursos profissionais.

#### **4.2.1 Espaço Físico e Equipamentos**

A organização educativa secundária Manuel Lopes funciona ocupando dois espaços físicos diferentes, uma em Achadinha nas instalações da Escola Regina Silva e uma outra em Calabaceira, local onde fica a sua sede.

Com um edifício novo em Calabaceira em óptimas condições para a referida escola desenvolver as suas actividades informativas, formativas e educativas, ela, seguindo as orientações do Ministério da Educação e Ensino Superior funciona com um anexo em Achadinha, com 12 (doze) salas de aulas, 1 (uma) sala de professores, uma casa de banho para professores, 3 (três) salas para os serviços administrativos, 1 (um) salão para convívio e reuniões, 1 (uma) sala para reuniões de coordenação das diversas áreas curriculares e 1 (uma) sala para o apetrechamento de uma possível biblioteca.

É de salientar que o anexo da Achadinha não oferece as condições indispensáveis para a dita escola alcançar o sucesso almejado. De um modo geral, ela encontra-se um pouco degradada, com salas de aulas sem ventilação, com o sistema de electrificação danificadas, com iluminação insuficiente etc.

Todavia o novo espaço físico construído no bairro de Calabaceira possui quatro blocos de salas dispostas em forma de “L”, sendo cada uma com constituição e indicações específicas para a sua utilização. São elas:

- 1 (um) gabinete para o Director;
- 1 (um) gabinete para os Subdirectores;
- 1 (uma) secretaria;
- 1 (uma) sala de professores;

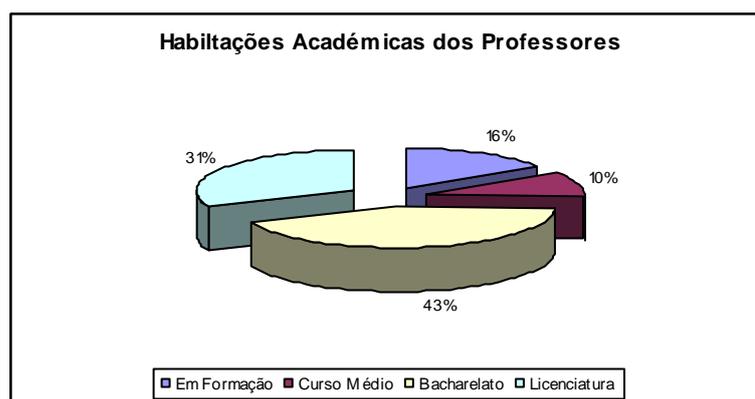
- 17 (dezoito) salas de aulas;
- 1 (um) auditório;
- 1 (um) laboratório de química;
- 1 (um) pavilhão;
- 7 (sete) casas de banho;
- 1 (uma) enfermaria;
- 1 (um) refeitório, amplo espaço de lazer e espaço verde.

Ao contrário do seu anexo o novo edifício da Escola Secundária Manuel Lopes encontra-se em óptimo estado de conservação e dotado de praticamente todos os materiais pedagógicos didáticos básicos para o docente melhor construir a aula juntamente dos seus estudantes. Este possui algumas das novas tecnologias de informação e comunicação, tais como, computadores com software recentes, scanners e fax, retroprojectores, projectores de diapositivos, televisores, DvD, etc.

#### 4.2.2 Corpo Docente

Existem na escola noventa e três professores mas leccionam oitenta e três professores com idade compreendida entre os vinte e três a cinquenta e três anos, dos quais cinquenta e três são do sexo feminino e quarenta e um do sexo masculino.

Gráfico 2. Distribuição de Professores por habilitações Académicas



Fonte: Dados Estatísticos da Escola Secundária de Calabaceira

Da análise do gráfico pode se constatar que a escola tem maior percentagem (43%) de professores com bacharelato, seguido de Licenciados (31%) e 10% com curso médio. Em breve a escola pode contar com um grande número de professores formados com Licenciatura o que pode representar os 46% do total, visto que, os 15% que estão em formação estão no complemento de Licenciatura.

### 4.2.3 Caracterização do Corpo Administrativo

A escola conta com a direcção (director, subdirectores pedagógico, administrativo e financeiro, assuntos sociais e comunitários e uma secretaria). Como pessoal administrativo a maior parte são professores que foram destacados para desempenharem funções, nas quais neste momento um total de dez professores estão a desempenhar funções administrativas.

Quanto ao pessoal auxiliar é composto por nove encarregadas de limpeza (5 em Calabaceira e 4 em Achadinha) seis contínuos. Estes têm como função apoiar o pessoal docente no exercício das actividades inerentes à sua função, lectiva e não lectiva. Existem ainda mais 6 guardas sendo 1 diurno e 1 nocturno na escola satélite “Regina Silva “, 2 diurno e 2 nocturno na escola central da Calabaceira “Manuel Lopes” e por último um jardineiro na escola central. Em relação a habilitações profissionais do pessoal auxiliar só um é que tem o 12º ano. Segundo a direcção da escola o desempenho dessas pessoas a prestação de serviços tem melhorado bastante em relação ao ano anterior.

### 4.2.4 Órgãos de Gestão

Como já foi referido anteriormente, a E.S.M.L é um estabelecimento público de ensino e aprendizagem, sem fins lucrativos, cuja gestão norteia pelos princípios consagrados no nº1 do artigo 9º do Decreto – Lei nº20/2002 de 19 de Agosto e assegurada pelos órgãos também definidos nas alíneas a), b), c) e d) do nº1 do artigo 12º do referido Decreto-Lei.

Eis os órgãos a que nos referimos previamente e que a Escola Secundária de Calabaceira possui:

- **Assembleia da Escola**, com representações do pessoal docente, discente e não docente, dos pais/encarregados de educação e da autarquia local;
- **Conselho Directivo**, constituído pelo Director, Subdirectores Administrativo, Pedagógico e dos Assuntos Sociais e Comunitários e ainda, uma secretária;
- **Conselho Pedagógico**, composto pelo Director, Subdirector Pedagógico e pelos 19 (dezanove) professores coordenadores das diversas áreas curriculares;
- **Conselho de Disciplina**, formado por 12 (doze) professores divididos nos dois espaços físicos.

Os órgãos de gestão funcionam normalmente procurando cumprir as suas obrigações.

### **4.3 A Prática de Planeamento e Gestão na Escola Secundária Calabaceira**

#### **4.3.1 Caracterização da amostra**

Foram inquiridos 70 alunos do 2º e 3º ciclos, existentes no estabelecimento, dos quais 44% pertencem ao 10º ano e 56% ao 11º ano, considerados com mais experiência, os inquiridos foram preenchidos no momento da sua aplicação. Foram ainda inquiridos 30 professores, dos quais 1 é subdirector, 6 são directores de turma e 26 pais e encarregados de educação (foram aplicados 30). Dos 83 professores foram questionados 30 que representam 36% o que demonstra a forte representatividade da nossa amostra.

Os alunos que responderam essas questões tem idade compreendida entre 16 a 19 anos, 54% são do sexo feminino e 46% são do sexo masculino. Quanto aos professores, apenas um tem idade compreendida entre 18 a 25, dois idade superior aos 45 e o resto tem idade compreendida entre 25 a 40 anos. Quanto ao género 57% são do sexo masculino e 43% são do sexo feminino. No que se refere ao grau de habilitação literária, 17 possui o grau de Licenciatura, 5 possui Bacharelato, 6 estão em formação para Licenciatura e 2 com Curso Médio.

Dos pais inquiridos 62% que equivalem a 16 são do sexo feminino e apenas 38% que correspondem a 10 são do sexo masculino, quanto a idade estão compreendidos entre 29 a 58 anos. Alguns inquiridos dirigidos aos pais foram preenchidos no momento da sua aplicação.

#### **4.3.2 Instrumentos**

Para a aplicação do questionário contou-se com a colaboração dos professores, director, subdirectores, professores, alunos e outros agentes desta instituição educativa.

As perguntas constituintes do questionário são fechadas e de escolha múltipla, como é o caso das perguntas indicadas para os pais (composto por dezoito perguntas), alunos (compostos por vinte e quatro perguntas) e professores (compostos por trinta perguntas) em que os inquiridos teriam que assinalar opinando com a escala de 1, 2, 3, 4, significando:

1-Corresponde a “Nunca” (a direcção não envolve os diferentes actores no processo de gestão e planeamento e estes também não participam).

2-Corresponde a “Raramente” (/práticas de gestão e planeamento com resultados isolados na direcção);

3-Corresponde a “Às Vezes” (avanço significativo, existe a preocupação de que certas práticas não sejam universais, portanto há envolvimento dos actores e estes mostram-se interessados em colaborar no processo de gestão e planeamento);

4-Corresponde a “Sempre” (objectivo atingido, prática excelente, de gestão e planeamento)

Por último teriam que responder as questões abertas, opinando sobre o que devia ser feito para melhorar o processo de gestão e planeamento nesta escola.

A entrevista, é uma técnica para se colectar dados não documentados sobre qualquer que seja o tema. Para nosso estudo, utilizamos a entrevista informal, visto que foi feita a profissionais da área inclusive ao director, pessoal da secretaria e alguns do pessoal auxiliar para recolha de mais dados sobre o tema em estudo.

De seguida apresentámos e analisámos os resultados dos inquéritos relacionados com a prática de planeamento e gestão na escola, começando pela opinião da direcção e, em seguida a opinião dos professores, dos alunos e por último a dos pais /encarregados de educação.

## **4.4 Apresentação e Análise dos Resultados Obtidos**

### **4.4.1 Opinião da Direcção da Escola**

Segundo a direcção da escola o conselho directivo está constituído segundo as normas e às orientações. Na sua actuação procuram ser eficiente, gerindo os recursos disponíveis no intuito de melhorar a qualidade do serviço.

A Assembleia da escola, órgão de composição plural e de participação de diversos sectores da comunidade educativa funcionou com um pouco de atraso nas tomadas de decisões que permite o funcionamento da escola, como por exemplo a aprovação do plano de actividades da escola, orçamento e outros projectos de acção social comunitária.

O conselho pedagógico funciona bem sob a presidência do Director acompanhado do Subdirector Pedagógico que conjuntamente com os coordenadores faz a planificação, acompanhamento, controle e análise das actividades pedagógicas.

O conselho de disciplina esteve alerta aos acontecimentos pois este ano com a existência de alguns alunos pertencentes ao grupo “Tags”<sup>22</sup> o trabalho tornou-se mais difícil apesar da procura de solução e resposta rápido aos casos disciplinares que tenham aparecido. O conselho Directivo teve que intervir algumas vezes em casos urgentes para resolver alguns conflitos provocados pelos alunos, atribuindo-lhes sanções.

Em relação a gestão e coordenação pedagógico, os coordenadores apresentaram o plano de trabalho tanto a nível trimestral como anual respeitando assim os critérios científicos/ pedagógicos.

Em relação à participação dos professores e pais no processo de gestão afirmam que muitas vezes tem promovido as suas participações de modo a ter uma gestão participativa, mas, constata-se uma fraca participação dos pais/encarregados de educação principalmente nas actividades escolares e no controle dos seus educando. A direcção da escola é da opinião que: a situação geográfica e fracos recursos económicos e financeiros, a grande quantidade de pais ausentes nas famílias poderá estar na origem

---

<sup>22</sup> Utiliza-se neste Trabalho a expressão “Tags” para caracterizar grupos de jovens ou alunos que transgridem as normas e regras da escola com comportamento de delinquência. Normalmente os mais indisciplinados.

deste factor concluindo por isso que os encarregados de educação não tem cumprido bem o seu papel de 1º responsável pela educação e socialização dos alunos o que em muitos casos tem contribuído para o insucesso escolar.

Questionamos se “as tarefas sao sempre programadas em conjunto e com antecedência suficiente” e na direcção responderam que sempre são realizadas em conjunto e com a participação dos actores educativos. Quando tomam uma decisão importante a nível da gestão da escola é sempre consultada a assembleia da escola, assim poderão traçar estratégias que visam melhorar o processo de gestão e planeamento escolar, pois, tem tentado partilhar a responsabilidade da gestão da escola com professores, alunos e pais/encarregados de educação. Contudo podemos ver que a direcção está tentando promover uma gestão democrática onde assume que a decisões de política interna são tomadas por todos os actores educativos por ela afectados.

Segundo a direcção, o seu estilo de gestão orienta-se por uma gestão de qualidade com foco no aluno, pois sempre tem em atenção os problemas que preocupam os alunos e até mesmo os professores gerindo a escola de acordo com as necessidades educacionais.

A direcção afirmou que tem analisado a qualidade dos serviços prestados através da satisfação de clientes e da própria comunidade educativa onde identificam os pontos fortes e fracos a melhorar e fazem a implementação de estratégias educativas através de um planeamento com necessidades e objectivos a atingir levando em conta muitas vezes as opiniões dos alunos, pais/encarregados de educação e professores. Na sua forma de gerir tem tido sempre como linhas de orientações as diversas Leis Educacionais, nomeadamente as brochuras de Organização e Gestão das Escolas Secundárias, Regime de Prestação de Contas utilizadas pelas Escolas Secundárias e outros não menos importantes. Estas servem como documentos de apoio para que se possa ter uma gestão dinâmica e flexível.

Em relação ao regulamento interno a direcção é da opinião que esta não está suficientemente divulgado na escola e junto dos pais e encarregados de educação e que é preciso trabalhar nesta questão, mais a frente vamos ter a oportunidade de ver que os alunos sao da mesma opinião .

Na opinião da direcção a elaboração e implementação dos planos de actividades e alguns projectos constituem processos participados, mas pelo que podemos verificar, isto não tem acontecido sempre de acordo com as opiniões dos professores, alunos e pais, por outro lado a escola não tem um projecto educativo que é um documento indispensável à gestão e planeamento das escolas secundárias, onde foca o desenvolvimento da organização escolar no seu conjunto, tendo obviamente reflexos nas condições de aprendizagem dos alunos, pois, este é *único e englobante*, porque define a política da escola, esta é confundida com um simples documento elaborado que traduz o compromisso a que foi possível chegar, num dado momento, na definição dessa política por parte dos diferentes intervenientes como os quais professores, pais, funcionários e instituições que colaboram com a escola, e como a lei define que é da competência da assembleia da escola aprovar este documento e tal não tem acontecido.

Observemos que, do ponto de vista da direcção da escola o projecto educativo é um documento orientador da política educativa da escola possibilitando maior dinâmica na planificação e gestão escolar onde permite a escola reforçar a sua autonomia a todos os níveis e desta forma melhorar a qualidade de prestação de serviços e do ensino aprendizagem. É de notar que a direcção da escola tenta chegar a ideia de J.P. Azanha que diz que a autonomia da escola é algo que se põe com liberdade de formular e executar um projecto educativo. Como ainda referiram, a direcção da escola tem criado meios de incentivos para os diferentes actores educativos de modo a elaborarem este projecto numa acção colectiva que se pode construir no dia-a-dia. Podemos ver aqui também que a direcção tenta chegar a ideia de Luck(2000:25) que diz que a autonomia é um processo que se constrói no dia a dia mediante acção coletiva...

Em relação a gestão financeira, foi a parte que sem dúvidas tivemos mais dificuldades em obter respostas concretas porque esta é um tipo de gestão interior à escola que pressupõe a utilização de documentos considerados confidenciais que só a entidade competente para o efeito, que é a Inspeccao Geral da Educação como serviço de acompanhamento, avaliação e controle do ensino secundário tem acesso. Por isso, limitamos a verificar a existência de alguns documentos e a maneira como são feitos a sua operacionalização com ajuda do pessoal de secretaria e sub director administrativo.

O orçamento privativo da escola (OPE) encontram-se elaborado de acordo com os normativos, pois, com decisão da Assembleia da Escola consoante a lei enuncia foram aprovados.

As receitas próprias são correctamente arrecadadas e depositadas dentro do prazo, pois, a escola dispõem de uma conta bancária. Pôde se verificar através das demonstrações dos resultados( balanços, balancetes ..)

Os balancetes estão correctamente elaborados e incluem todas as receitas entradas na tesouraria e as despesas efectuadas dentro do próprio mês. As contas de gerência encontram-se correctamente elaboradas (incluindo todas as verbas), os documentos devidamente organizados e são entregues dentro dos respectivos prazos.

Os demais documentos de contabilidade, oficialmente adoptados, encontram-se devidamente escriturados, actualizados e em conformidade com os sistema contabilístico em vigor, como por exemplo o mapa comparativo – as receitas orçadas e receitas cobradas e as despesas orçadas e despesas pagas.

A escola dispõe de um inventário de todos os bens móveis e imóveis organizado e actualizado.

Os pedidos de férias são devidamente formalizados, com indicação do(s) período(s), correctamente descontados os dias já utilizados e os respectivos mapas se encontram aprovados pelo Conselho Directivo.

Em relação aos instrumentos de planeamento e gestão verificou-se a existência dos seguintes documentos: actas das reuniões, composição dos órgãos da gestão, planos de actividades, regulamentos internos, inventários, livros de diários ou razão, cadernetas de cobranças, conta bancária, livro de sumário, livros de pontos, mapas de faltas, mapas de férias, processos individuais dos alunos, termos de matrícula e frequência, qualificação de serviço docente, em algumas não se verificou a existência da qualificação de serviço não docente e registos biograf/fichas individuais dos professores. É de referir que alguns destes documentos não se encontram actualizados ou não se verifica nenhuma inovação em relação à alguns planos e instrumentos.

A direcção tem o poder de realizar investimentos nao superior a cem mil escudos para pequenas despesas, como por exemplo, para contratar empregadas de limpeza ou

peçoal auxiliar caso entender, isso demonstra que tem uma certa autonomia a nível administrativa e financeir.

### **Constrangimentos observados**

Relativamente ao ponto em epígrafe a escola tem confrontado com vários problemas o que as vezes impede o bom funcionamento da escola e do processo ensino/aprendizagem.

A ausência de cadeiras e mesas nas salas de aulas em Regina Silva e nas salas do EBI em Calabaceira pós motivos de estragos e roubos constantes, sabendo também que as existentes não se encontram em bom estado de conservação.

Ainda em Regina Silva as casas de banho dos alunos constituem um outro problema grave, pois, estes dois não funcionam por falta de condições de uso.

Lixo na parte traseira de umas das salas provocado pela população vizinha causando mau cheiro o que impediu a realização de aulas numa das salas ao longo deste ano lectivo, assunto este já do conhecimento do serviço de saneamento da câmara. Insuficiência de espaço para educação física tendo em conta a obra no Polivalente do pólo “ Regina Silva” no 2º e 3º trimestre e a insegurança vivida no polivalente do Bairro por falta de guarda.

Abertura do salão para telecentro da juventude local cujos objectivo traçados nenhum foram atingidos, passando ainda a tornar-se uma autêntica insegurança para a escola com a abertura da porta na parte frontal à escola.

Existência de alunos indisciplinados denominados “Tags”.

Permanência na escola de alunos com duas reprovações principalmente os indisciplinados que os tornam cada dia menos estudiosos.

Roubo na escola principalmente na escola Regina Silva cujo guarda-nocturno não tem realizado trabalho eficiente.

Para tentar solucionar alguns desses problemas a escola tem realizado algumas actividades e elaborado projectos (estes que muitas vezes são decisões isoladas e na maior parte não chegam a ser implementadas) para tentar normalizar estas situações: projecto de higiene e manutenção do espaço físico na escola Regina Silva para a promoção da igualdade de acesso e permanência em relação a escola nova, projecto de implementação da biblioteca na Calabaceira, aula de informática para funcionários da escola- formação na área de atendimento, criação da associação dos pais, Palestra

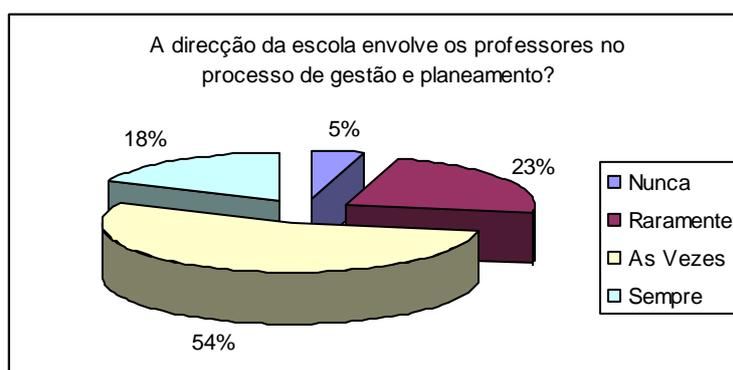
sobre violência juvenil orientada por técnicos da Cruz Vermelha de Cabo Verde dirigidas aos alunos do 10º ano, mês de Março.

Reabilitação do anexo Regina Silva que neste momento tem dificultado a gestão da escola por ser um pólo na Achadinha e toda a direcção estar centralizada na escola sede em Calabaceira.

Ainda na opinião da direcção deve ser elaborado e implementado de imediato o projecto educativo da escola, deve se publicar o Regulamento Interno da escola e dinamizar a Associação de estudantes e dos pais e encarregados de educação, envolver mais estes para que possam ter controle social sobre a escola e reforçar a sua gestão em todos os sentidos.

#### 4.4.2 Opinião dos Professores

**Gráfico 3.** Envolvimento dos professores por parte da direcção no processo de gestão



Fonte : Extraído da Análise dos Questionários dirigido aos professores

Dos trinta professores inquiridos sobre a participação no processo de gestão 54% são da opinião que a direcção da escola as vezes envolve os professores no proceso de gestão da escola, 23% consideram que raramente, só 18% diz que sempre há envolvimento dos professores e somente 5% considera que a direcção nao envolve os professores no processo de gestão. Esses dados permitem nos concluir que a participação dos professores no processo de gestão não é considerada muita positiva.

Quanto a questão “se o estilo de gestão facilita os professores na realização das tarefas, 46% consideram que as vezes facilita, 19% entendem que tem uma influência razoável e 12% acham que não facilita a realização das suas tarefas. Os outros 23% são da opinião que sepre facilita por ser uma gestão dinâmica e aberta.

Sobre a satisfação a nível da gestão da escola 58% consideram se satisfeitos com a forma como é gerida a escola apesar de faltar mais alguma coisa, 12 % consideram

que não estão satisfeitos ou raramente estão porque acham que devia haver mais envolvimento dos actores educativos nomeadamente os pais e encarregados de educação e os alunos no processo da gestão.

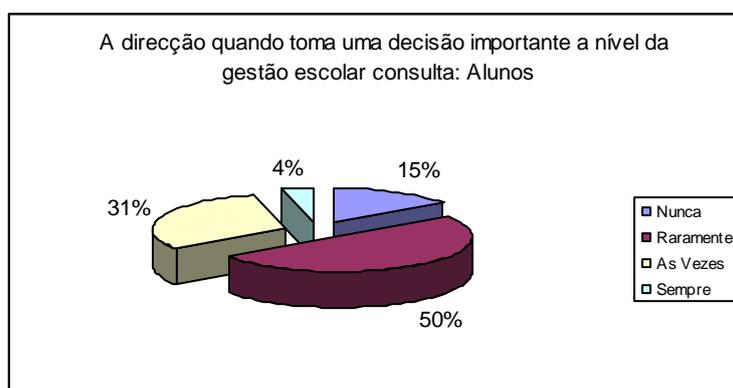
Questionados se a direcção informa-os das decisões que são tomadas, 46% consideram que as vezes, 38% diz que sempre são informados, somente 8% consideram que raramente ou nunca tem conhecimento das decisões, portanto podemos ver que a maioria tem conhecimento.

Sobre se a direcção incentiva-os a participarem na gestão da escola, 54% responderam que as vezes, 23% dizem que sempre, 15% raramente e somente 8% afirma que nunca a direcção incentivou-os a participarem na gestão da escola. Apesar dos 42% dos professores considerarem que há uma boa relação entre eles e a direcção só 4% são da opinião que não há uma boa comunicação entre os professores e a direcção.

Questionados se “as opiniões/projectos dos professores referentes ao processo de gestão e planeamento são aceites pela direcção da escola”, 12% dizem que sempre, 58% consideram que as vezes apesar de os professores não o terem feito muito, 31% acham que raramente as suas opiniões e projectos são aceites pela direcção, mas também que os professores não realizam assim muitos projectos para a escola, que os professores estão mais preocupados em planificar as suas actividades escolares.

Para 54% dos professores a escola quanto toma uma decisão importante a nível da gestão escolar as vezes consulta os professores, 19% dizem que sempre, 19% consideram que raramente e 8% dizem que os professores não são consultados.

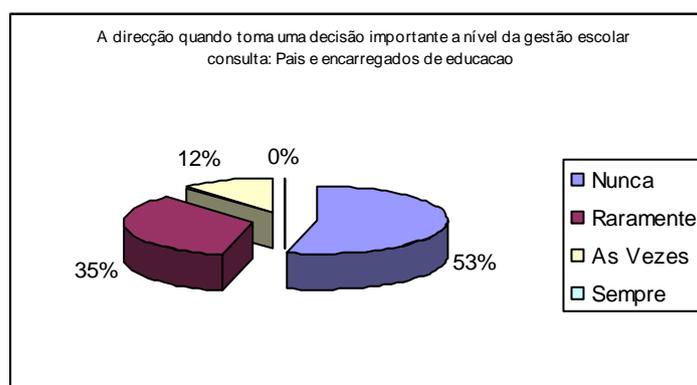
**Gráfico 4. Participação dos alunos na tomada de decisão**



Fonte : Extraído da Análise dos Questionários dirigidos aos professores

Em relação aos alunos 50% acham que estes raramente são consultados, 31% dizem que as vezes, 15% acham que nunca e somente 4% dizem que sempre. No que diz respeito aos pais 54% dizem que os pais não são consultados, 35% dizem que raramente e só 12 % acham que sempre os pais são consultados ou são chamados à escola quando é tomada uma decisão importante a nível da gestão escolar. Na opinião dos professores podemos ver que os pais não são muitos envolvidos no processo de gestão da escola nem no processo de tomada de decisões.

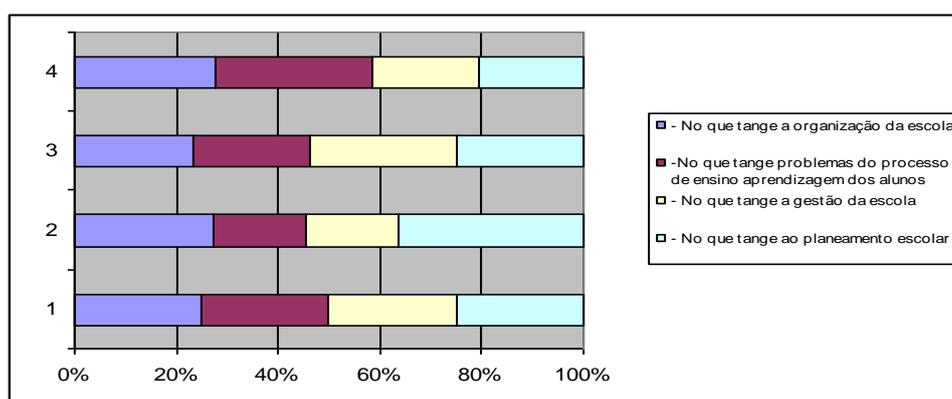
**Gráfico 5. Envolvimento dos pais/encarregados de educação na tomada de decisão**



Fonte : Extraído da Análise dos Questionários dirigido aos professores

Sobre a participação e empenho dos professores sobre organização da escola, 35 % afirmam que raramente ou as vezes mostram-se empenhados a participar na organização da escola contra os 15 % que dizem que sempre ou nunca mostram-se empenhados. Em relação a gestão 46% dizem que as vezes, 35% raramente e 19% nunca. No que diz respeito a planificação das actividades escolares 38% mostram-se sempre empenhados , 42% as vezes , e 19% raramente. Através destes dados podemos concluir que há uma fraca participação dos professores no que diz respeito a vida da escola.

**Gráfico 6. Partilha de decisões com os professores**



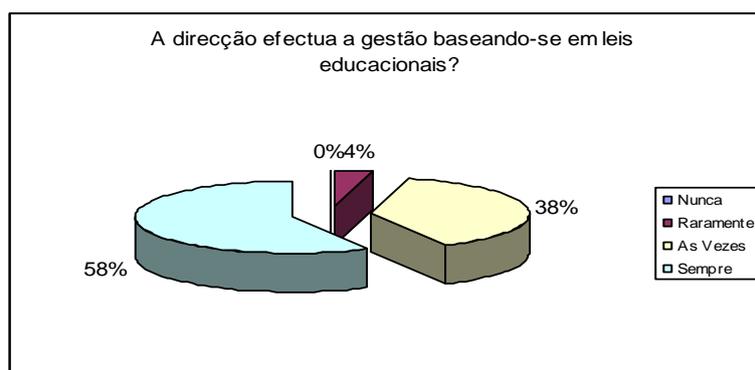
Fonte : Extraído da Análise dos Questionários dirigidos aos professores

Podemos ver que através da tabela acima indicado que a direcção as vezes é que preocupa-se em partilhar as decisões no que tange a gestão da escola, no que tange ao problemas do processo de ensino aprendizagem dos alunos e no que diz respeito ao planeamento escolar com os professores.

Sobre se as decisões na direcção são tomadas em função das exigências do funcionamento da escola, 27% diz que sempre, 46% considera que as vezes sim, ou seja, nem sempre e os outros 27 % são da opinião de que raramente as decisões são tomadas em função das exigências educacionais.

Para 58% dos professores a direcção têm realizado frequentemente projectos que ajudam a reforçar a sua autonomia na gestão mas é preciso elaborar imediatamente um projecto educativo de que a escola não dispõe e só assim poderá ter uma gestão mais autónoma, quer a nível administrativa e financeira, 19 % responderam que direcção sempre tem realizados projectos contra os 12% que dizem que raramente ou nunca porque os projectos são engavetados e muitas vezes não correspondem as expectativas dos actores educativos e a realidade escolar.

Na elaboração do orçamento privativo da escola, 38% dizem que as vezes são envolvidos os diferentes actores educativos, 19% responderam que sempre, 23 % dizem que raramente e também os outros 19% dizem que nunca, que muitas vezes tanto os planos como alguns projectos são decisões isoladas na direcção da escola. Podemos ver que neste indicador houve opiniões diversificadas. O mesmo que aconteceu em relação a elaboração e implementação do plano de actividades, 46 % responderam que as vezes participam na elaboração do plano, 19% disseram que sempre ou raramente e 15 % que nunca. Alguns dos professores referiram que isto acontece porque a escola as vezes não consegue mobilizar os diferentes actores educativos para este processo ou por outro lado os actores educativos não mostram interesse em participar nestes tipos de actividades.

**Gráfico 7. Gestão a base da Legislação Educacional**

Fonte : Extraído da Análise dos Questionários dirigido aos professores

A maioria dos professores 58% consideram que a direcção tem efectuado uma gestão baseando- se em leis educacionais, isso demonstra que a escola tem feito uma gerência orientando-se pelas leis educacionais, 38 % consideram que as vezes sim porque uma gestão aberta nao deve ser levada com rigor as leis, estas apenas são mais uma ferramenta de gestão ou linhas orientadoras contra os 4% que consideram que a escola não o têm feito como deve ser ou seja transgredindo algumas normas e regras.

#### 4.4.2.1 Sugestões de melhorias sugerida pelos professores entrevistados

Quanto ao que precisa ser feito para melhorar o processo de gestão e planeamento as propostas mais incididas foram: mais colaboração e empenho dos professores nos projectos e nos planos da escola, envolvimento de todos no processo apresentando mais ideias e tendo mais iniciativa, envolvimento dos pais e encarregados de educação no processo ensino aprendizagem e também envolvidos na gestão/escola/comunidade, pleno funcionamento da assembleia da escola como órgão deliberativo e de fiscalização, pleno funcionamento da associação de estudantes e dos pais/encarregados de educação, diálogo franco entre a direcção, o corpo docente e os restantes pessoal da escola, mais abertura em relação a comunidade educativa, mais exigência por parte da direcção, autonomia administrativa e financeira para o pólo de Achadinha.

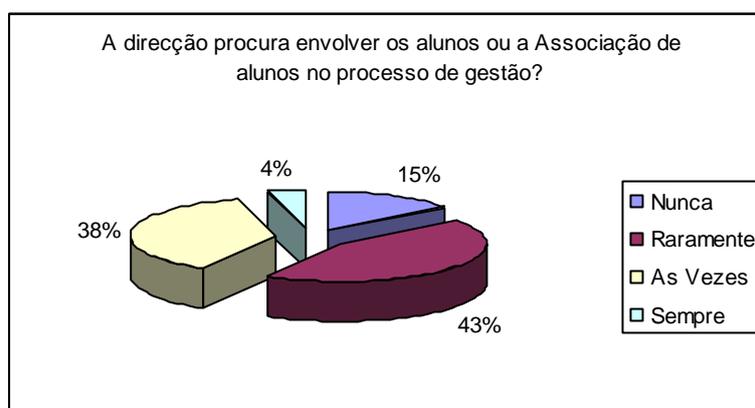
Algumas propostas teve a ver com a intervenção do Ministério da Educação no sentido de disponibilizar mais verbas para garantir a manutenção das salas de aulas e outros equipamentos principalmente no pólo da Achadinha.

Apelo a visita à escola por parte dos Inspectores Delegados e entidades Superiores do MEES a fim de algumas orientações/ sugestões e de conversarem com os professores e alunos permitindo assim melhor desempenho e responsabilidade no trabalho e uma relação de inter/ ajuda.

#### 4.4.3 Opinião dos Alunos

Dos 70 alunos inquiridos 43% afirmaram que raramente os alunos são envolvidos no processo de gestão, 38 % disseram que as vezes, ou seja, nem sempre, 4 % afirmaram que sempre e 15% que nunca os alunos são envolvidos. Podemos ver que há uma convergência com a opinião dos professores em relação a este indicador, uma fraca participação dos alunos no processo de gestão.

**Gráfico 8. Participação dos alunos no processo de gestão**



Fonte : Extraído da Análise dos Questionários dirigido aos alunos

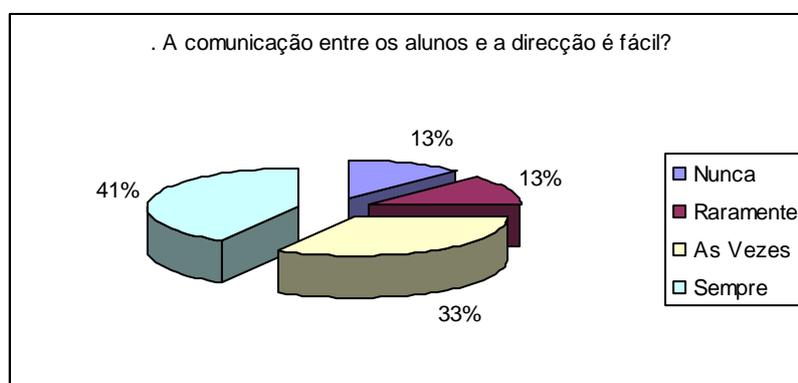
Sobre a questão se “Têm conhecimento das decisões respeitante aos alunos tomadas na direcção da escola” ha opiniões diversificadas 31 % afirmaram que as vezes pois estas decisões sao avisadas aos alunos com antecedência, 31 % responderam que raramente, só se for um caso grave, 21 % disseram que nunca tem conhecimento dessas decisões e 17% afirmaram que sempre tem conhecimento das decisões.

Das decisões tomadas e que dizem respeito aos alunos 46 % afirmam que as vezes são satisfatórias, 44% disseram que raramente e 10% responderam que nunca porque muitas vezes são obrigados a cumprir.

Para 38% dos alunos raramente a direcção organiza e realiza tarefas de forma a ter uma gestão de qualidade com foco no aluno porque são da opinião de que os alunos não têm voz nesta escola, 33% acha que as vezes, pois, a direcção interessa – se pelos problemas dos alunos e os professores tem colaborado muito, 19% responderam que sempre a direcção procura efectuar uma gestão com foco no aluno e apenas 10% não são dessa opinião. Contudo, verificamos uma inconsistência visto a ideia generalizada dos professores, pais e alunos inquiridos é de que a Direcção precisa melhorar a sua gestão para que seja de facto com foco no aluno.

Questionados sobre a sua relação com a associação dos estudantes 38% são da opinião que associação dos alunos não funciona, 35% disseram que raramente e que há falta de comunicação entre estes, 15 % disseram que as vezes há boa comunicação com os alunos e 13 % afirmaram que há uma excelente comunicação com os alunos, e que estes não mostram interesse em participar nas reuniões e apresentar as suas reclamações, desses 13% são alunos que pertecem a associação de alunos desta escola, nomeadamente o presidente da associação( aluno do 11º ano), vice presidente área pedagógica e desporto (aluna 10º ano) e secretário da associação ( aluno 11ºano).

**Gráfico 9. Comunicação alunos/direcção**



Fonte : Extraído da Análise dos Questionários dirigido aos alunos

Em relação a comunicação entre alunos e a direcção a maioria dos alunos 41% afirmaram que há uma boa comunicação, 33% consideram que as vezes, desses 73% afirmam que quando por exemplo precisam falar com o director é facil, somente 13 % considera que raramente ou seja dependendo do assunto. Pelos dados podemos ver que há uma relação aberta entre os alunos e a direcção.

**Gráfico 10. Divulgação do Regulamento Interno**



Fonte : Extraído da Análise dos Questionários dirigido aos alunos

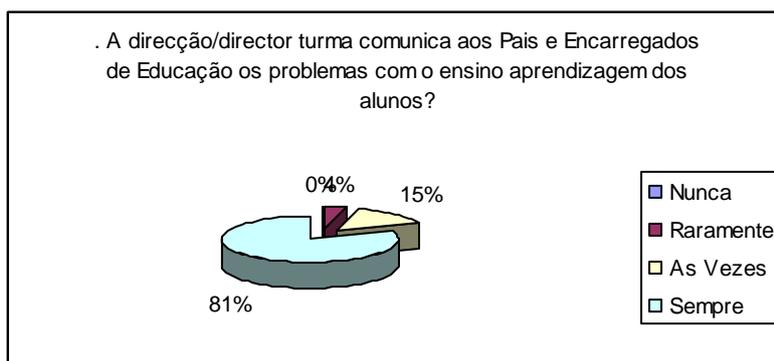
Para 69% dos alunos nunca os professores ou a direcção apresentaram-lhes ou falaram do regulamento interno da escola, 10% dos professores raramente o fizeram, 13 % fazem-no as vezes no inicio do ano lectivo e somente 8% sempre falam nas aulas. Isso demonstra que a maior parte dos alunos nao conhecem seus direitos e deveres para e com a escola, que como referiu a direcção é preceiso divulgar mais este documento.

Para 43% dos alunos a direcção nao tem efectuado uma gestão em função das necessidades educacionais detectadas na escola, 35 % disseram que raramente , estes referem que precisam de uma biblioteca ( esta existe mas não funciona) as salas de informática tem poucos computadores , má gestão das casas de banho, e pouca segurança na escola no período da tarde, e pouca exigência por parte da utilização dos uniformes. Apenas 17 % consideram que nem sempre e só 6% responderam que a gestão é efectuada de acordo com as necessidades.

Sobre se “a direcção promove e acompanha as iniciativas de carácter sócio-cultural, que contribuem para a educação integral dos alunos” 56% são da opinião que as vezes a direcção tem promovido actividades como palestras, workshops e campanhas de sensibilização, 23 % disseram que raramente isto tem acontecido, 15 % responderam que sempre e somente 6% afirmaram que a direcção nao tem realizado actividades. Através destes dados pode se verificar que direcção tem preocupado com a formação integral dos alunos em diversas áreas , como foi constatado na escola ha vários cartazes nas paredes sobre diversas áreas: o ambiente, paludismo e até já foram realizadas palestras sobre as DST, violência juvenil etc...

A respeito se “a direcção/director turma comunica aos Pais e Encarregados de Educação os problemas com o ensino aprendizagem dos alunos” há uma unanimidade clara, 81 % dos alunos afirmaram que principalmente os directores de turma tem comunicados os pais para virem para escola para saberem sobre o processo e ensino aprendizagem dos alunos, 15 % disseram que as vezes e só 4 % responderam que raramente isto acontece. Como afirmaram a maior parte dos alunos até existe o espaço DT (que funciona como se fosse uma aula e serve para promover a educação para a cidadania, assim como, a educação integral dos estudantes.)

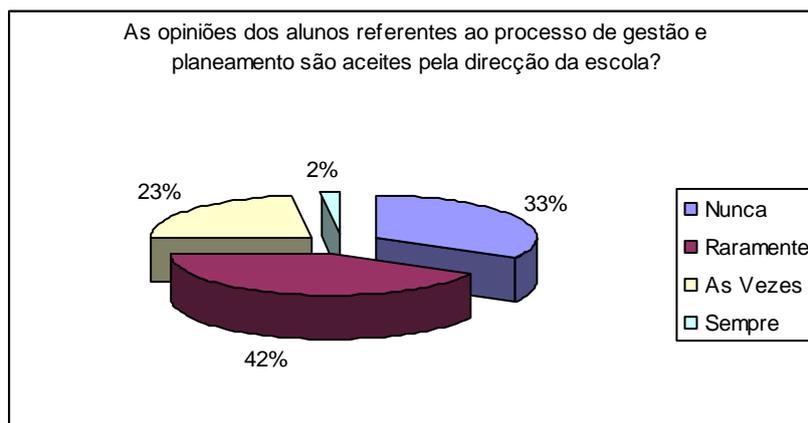
**Gráfico 11. Conhecimento por parte dos pais sobre os problemas com ensino/aprendizagem dos alunos**



Fonte : Extraído da Análise dos Questionários dirigido aos alunos

E sobre « Os pais/encarregados de educação aparecem nas reuniões quando foram convocados » 23 % responderam que os seus pais aparecem, 15 % disseram que as vezes, 29 % afirmaram que raramente 33% responderam que os pais e encarregados de educação mesmo sendo convocados não aparecem na escola. E em relação se participam nas actividades ou ajudam os professores nas actividades a maioria dos alunos 60% afirmaram que nunca os pais fazem isso, 25% considera que raramente e 15% disseram que sempre os pais ajudam a escola ou os professores na realização das actividades. Com estes dados podemos ver que há uma fraca participação dos pais nas actividades escolares e que alguns deles só vão a escola quando convocados, pelo director da escola ou pelo director de turma, também opinião dos professores.

**Gráfico 12. Opiniões dos alunos sobre a gestão da escola**



Fonte : Extraído da Análise dos Questionários dirigido aos alunos

Quanto a questão se « As opiniões dos alunos referentes ao processo de gestão e planeamento são aceites pela direcção da escola » 42 % afirmaram que raramente isto acontece, 33% disseram que nunca, 23 % responderam que as vezes e só 2% são da

opinião de que sempre, através destes dados podemos concluir que a direcção não leva em conta muito as opiniões dos alunos, não promovendo a sua participação.

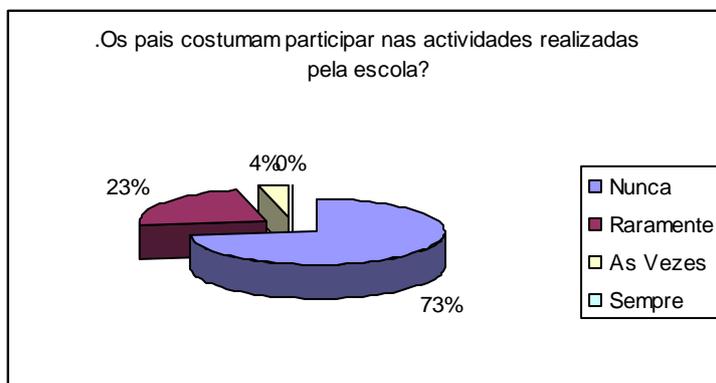
Segundo a opinião dos inquiridos, relativamente ao envolvimento no processo de gestão e planeamento verificamos que os actores (professores, alunos e os pais encarregados de educação) nem sempre são envolvidos no processo de gestão.

Questionados sobre o que poderá melhorar o processo de gestão e planeamento, as ideias resumiram-se em: pleno funcionamento da biblioteca, mais computadores para reforçar as aulas de informática, melhor relação professor/aluno, levar em conta as opiniões dos alunos e envolvê-los na gestão da escola.

#### 4.4.4 Opinião dos Pais

Questionados se a associação de pais tem promovido a participação dos pais e encarregados de educação junto à escola, 100% dos pais afirmaram que nunca foram contactados por esta associação, na opinião de alguns pais a escola não tem uma associação de pais, ou caso tenha esta não funciona.

**Gráfico 13. Participação dos Pais nas actividades escolares**



Fonte : Extraído da Análise dos Questionários dirigido aos Pais

A maioria dos pais 73% afirmam que nunca participaram nas actividades realizadas pelas escolas, 23 % raramente e só 2 % responderam que as vezes tem participado, no entanto podemos ver que a opinião da direcção, dos alunos e professores convergem neste ponto de que os pais dificilmente participam na vida da escola.

Para 31 % dos pais, isto é, para os poucos que participam na vida da escola as suas opiniões referentes ao processo de gestão e planeamento nunca são aceites pela direcção da escola.

Em relação a questão se « A direcção da escola tem vos convocado para participarem nas tomadas de decisão no que diz respeito a gestão da escola », 69% afirmaram que nunca receberam qualquer convocatória para participarem, 27% disseram que raramente ,ou seja, poucas vezes foram convocados, alguns deles referiram que não foram a escola e só 4% responderam que as vezes.

No que diz respeito a elaboração do projecto educativo e a elaboração do plano de actividades há uma clara unanimidade da opinião dos pais , 92% e 88% responderam que nunca foram envolvidos , alguns nem sabem que são estes instrumentos de gestão e planeamento.

Sobre se a direcção tem realizados projectos que ajudam a reforçar a sua gestão e autonomia, se toma decisões em relação as necessidades educacionais da escola e consegue envolver os diferentes autores neste processo os pais responderam que não tem elementos que lhes permitam responder a estas questões.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### Principais Conclusões

Após as reflexões e as pesquisas efectuadas sobre o tema em estudo, uma primeira conclusão que se pode extrair é que o planeamento e gestão é a base fundamental para o desenvolvimento de qualquer instituição educativa. È de larga medida, pela qualidade de gestão e uma prática de planeamento eficaz que se avalia a qualidade do serviço educativo prestado pela escola. Uma boa organização deste trabalho contribui para uma realização integral dos seus educandos e, em geral para a satisfação de todos os actores educativos.

Este trabalho de pesquisa contribuiu decisivamente para a nossa formação intelectual e profissional, uma vez que, através dele, aprofundamos os nossos conhecimentos concernentes a prática de planeamento e gestão nas escolas secundárias e ao papel dos diversos intervenientes e pudemos, no terreno, através do estudo de caso, confrontar as referências teóricas e normativas às práticas desenvolvidas, nas diversas vertentes: organização, planeamento, gestão, participação dos diferentes actores educativos no processo de gestão, relação aluno- direcção, adequação dos instrumentos de gestão e planeamento etc.

As pesquisas de terreno permitiram-nos encontrar subsídios que contribuam para melhorar o processo de planeamento e gestão da escola em estudo e constatar que a mesma se encontra em processo de aperfeiçoamento das formas de gestão e organização, o que nos leva a fazer uma apreciação positiva dos avanços conseguidos, nomeadamente:

- a. Funcionalidade dos órgãos de gestão que tem desempenhado com empenho as suas obrigações;
- b. Relativa satisfação dos agentes educativos designadamente professores e alunos face ao trabalho desenvolvido pela escola.
- c. Aplicação de princípios de gestão que apontam para uma gestão dinâmica e de qualidade.

Não obstante a apreciação positiva da prática de planeamento e gestão, o presente trabalho apurou vários aspectos que precisam ser melhorados para o bom funcionamento da escola promovendo melhor qualidade dos serviços educativos: maior participação dos professores no planeamento escolar, elaboração de projectos e alguns

planos sem ter em conta as expectativas dos intervenientes neste processo, não funcionamento da associação de pais/encarregados de educação, do regulamento interno, inexistência do projecto educativo, maior participação dos actores educativos no processo de gestão, necessidade de estreitamento de ligação entre a escola e a comunidade e do reforço da presença dos pais na escola.

De acordo com o resultado da investigação, podemos dizer que a forma como é praticada o planeamento e gestão nesta escola tem contribuído para a melhoria da qualidade do ensino, contributos esses que são unanimemente reconhecidos.

As constatações feitas, ao longo da pesquisa, de que existe uma prática de planeamento e gestão globalmente positiva não em todos os sentidos e que a direcção da escola tem produzido resultados satisfatórios, permitem, ao nosso ver, confirmar as hipóteses inicialmente definidas.

Se a prática de planeamento e gestão é considerada boa, de uma forma geral verifica-se a necessidade de uma maior participação dos alunos, pais/encarregados de educação, professores na elaboração dos diversos instrumentos de gestão e planeamento.

Assim, podemos concluir que todos os objectivos foram atingidos e que recolhemos subsídios para a construção de um processo de planeamento e gestão coerente com a escola secundária de Calabaceira, muito embora haja aspectos a serem melhorados, cujas propostas fazemos de seguida.

### **Sugestões de Melhorias**

As conclusões chegadas permitem-nos apresentar algumas sugestões que julgamos, poder em alguns aspectos melhorar a prática do planeamento e gestão da escola secundária de Calabaceira “ Manuel Lopes”.

Nesse sentido importa que no actual contexto seja introduzido um conjunto de inovações, mudanças e aperfeiçoamentos na prática de planeamento e gestão escolar.

- a. A escola deve introduzir um sistema participativo de gestão, envolvendo os actores, na elaboração do projecto educativo, e na implementação do orçamento privativo da escola;
- b. Reforçar a capacidade institucional no domínio da preparação e gestão de programas e projectos educativos;
- c. Democratizar a gestão escolar, superando a excessiva centralização no gestor das decisões e iniciativas;
- d. Conceber a elaboração de um projecto educativo ou o plano de desenvolvimento da escola promovendo a participação social de modo que haja uma articulação com a prática e os resultados da avaliação institucional;
- e. Dinamizar a associação de pais/encarregados de educação e a promoção do regulamento interno;
- f. Mais abertura da escola à comunidade, mediante a procura de formas atractivas, diversificadas e inovadoras de mobilização dos diferentes intervenientes no processo de gestão;
- g. Promover a participação social na definição e execução das políticas educativas da escola;
- h. Libertar os professores de actividades de planeamento e gestão para as quais não estão habilitados.

É nossa intenção enviar uma cópia do presente Trabalho à Escola objecto do estudo do caso, como forma de promover uma reflexão aberta e alargada sobre as inúmeras questões suscitadas, quer no plano teórico, quer na reflexão sobre as práticas educativas analisadas.

É nossa firme convicção, de que este trabalho de pesquisa não termina por aqui, com a conclusão do Curso Gestão e Planeamento da Educação. Propomo-nos a pesquisar sobre este tema que oferece uma menancial de questões e exigem aprofundamento, com o objectivo de, contribuir para melhorar o Processo de Planeamento e Gestão nas Instituições educativas cabo-verdianas.

## BIBLIOGRAFIAS

- ARROTEIA CARVALHO , Jorge – *Demografia Escolar : Teoria e Métodos*; Universidade de Aveiro, Campo de Santiago; 1º edição Janeiro de 1998; Tipave, Industrias Gráficas de Aveiro.
- ALVES, José M.- *Modos de Organização Direcção e Gestão das Escolas Profissionais*, Porto Editora, Ltda 1996.
- BIRCH, Ian – *Droit et Planification de l'éducation* ; Imprimerie Gauthier Villars 75018 Paris 1993.
- BARROSO, João – *Autonomia e Gestão das Escolas*, Dez. 1996, Edição Ministério de Educação.
- BARROSO, João – *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*, Editora Instituto de Inovação Educacional, Março 2000.
- BRITO, Carlos – *Gestão Escolar Participativa (Na escola todos somos gestores)*, Texto Editora Ltda 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto – *Administração Nos Novos Tempos*, 2ª Edição RJ Campus, 2000.
- COOPERAÇÃO CE, PALOP – Programa PIR PALOP II – *Projecto Consolidação das Capacidades da Administração Publica Manual Técnicas de Planeamento*, Agosto 2004.
- COSTA, Adelino Jorge. (1991) *Gestão escolar da escola – Participação. Autonomia. Projecto educativo da escola. 1ª Edição, Lisboa. Texto Editora, Lda.*
- KEEVES, John – *Principes de la planification de l'éducation* ; UNESCO Institute International de Planification de L'éducation. (1999)
- MINISTERIO DAS FINANÇAS E PLANEAMENTO, Direcção Geral de Planeamento – *Manual de Processo e das Técnicas de Planeamento Sócio-Económico*. 1 de Março de 2002.
- TEIXEIRA, Sebastião – *Gestão das Organizações*. 1998 da Editora Mc Graw-Hill de Portugal. Sociedade Industrial Gráfica, Lda.
- UNESCO, Le Séminaire de L'IIPE – *Planification de l'éducation pour la réduction des inégalités*. (1993)
- PIRES, Carlos A. Coelho, (2003). *A Administração e gestão da escola do 1º ciclo*. 1ª Edição. Lisboa. Departamento da educação básica.

### Outros Documentos consultados

- **Decreto-Lei nº 42/2002 de 20 de Outubro:** Cria o Sistema de Avaliação do Ensino Secundário
- **Lei n.º 113/V/ 99 de 18 de Outubro:** Altera a Lei de Bases do Sistema Educativo, no capítulo relativo ao Ensino Secundário Boletim Oficial n.º 38/99
- **Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto:** Cria o Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário
- **Decreto-Lei nº 18/2002 de 19 de Agosto:** Cria o Regime de Propinas e Emolumentos a que estão sujeitos os alunos que frequentam as Escolas Secundárias Públicas
- **Decreto-Regulamentar nº 10/2000 de 4 de Setembro:** Estabelece a criação da Utilização e Prestação de Contas das Receitas Próprias Arrecadadas pelos Estabelecimentos de Ensino Secundários Públicos
- **Decreto-Lei nº 19/2002 de 19 de Agosto:** Cria o Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário.
- **Lei Orgânica do Ministério da Educação Cultura Desportos.** 5 De Novembro de 2001. B.O. Série N° 36.
- **Manual de Planeamento e Gestão das Instituições Educativas** destinado aos alunos do 1º ano de Supervisão e Orientação Pedagógica – ISE 2004-05, pelo Docente Bartolomeu Varela.
- Estatísticas da Escola Secundária Calabaceira “Manuel Lopes”, Ano lectivo 2005/06 e 2006/07
- Planos de Actividades da Escola Secundária Calabaceira “Manuel Lopes”, Ano lectivo 2005/06 e 2006/07.
- Revista Exame, Nascido para Observar, Paços de Arcos N-º 260, Pag 8-114 Dezembro 2005.
- Relatório Anual (2005/06) e Relatório do 1º Trimestre Subdirecção Pedagógica (2006/07) da Escola Secundária Calabaceira.
- [http:// altavista.pt/ conceito gestão escolar/](http://altavista.pt/conceito_gestao_escolar/) em 15.01.07
- IGE – Inspecção-geral da Educação de Portugal. [www. Ige-mine.pt](http://www.ige-mine.pt)
- [WWW.google.com.br/gestao](http://WWW.google.com.br/gestao_escolar_gestao_2.htm) escolar \gestao 2.htm – 11 de Janeiro, 2007
- [WWW.yahoo.com.br](http://WWW.yahoo.com.br) – 13 de Fevereiro, 2007

## **ANEXO 1 : QUESTIONÁRIOS**

**QUESTIONARIO E GUIÃO DE ENTREVISTA (dirigido a Direcção da Escola)**

Este questionário e guião de entrevista, faz parte de um estudo que pretendemos realizar no âmbito da conclusão de Licenciatura do curso de Gestão e Planeamento da Educação sob o título "A Prática de Gestão e Planeamento na Escola Secundária de Calabaceira".

Através dele recolhemos informações sobre os principais instrumentos de gestão e planeamento utilizados na Escola Secundária, ajudando a perceber o processo do planeamento e gestão no dia-a-dia.

As suas respostas ao presente questionário poderão fornecer informações valiosas para melhorar o processo de gestão e planeamento desta escola.

A sua participação é importante e decisiva para o sucesso deste estudo.

**CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA**

ESCOLASECUNDÁRIA/LICEU \_\_\_\_\_

CONCELHO \_\_\_\_\_

ENDEREÇO \_\_\_\_\_

EMAIL \_\_\_\_\_

C.POSTAL \_\_\_\_\_ TELEFONE \_\_\_\_\_

(S) \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_

Abaixo indicado estão alguns dos instrumentos de Gestão e Planificação utilizadas na gestão escolar. Assinala com uma cruz (X) as que a Escola dispõe:

<b>ACTAS DAS REUNIÕES</b>	<input type="checkbox"/>
<b>COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO</b>	<input type="checkbox"/>
<b>ORÇAMENTO PRIVATIVO DA ESCOLA</b>	<input type="checkbox"/>
<b>PLANO DE ACTIVIDADES</b>	<input type="checkbox"/>
<b>REGULAMENTO INTERNO</b>	<input type="checkbox"/>
<b>INVENTÁRIO</b>	<input type="checkbox"/>
<b>LIVRO DIÁRIO OU RAZÃO</b>	<input type="checkbox"/>
<b>CADERNETAS DE COBRANÇAS</b>	<input type="checkbox"/>
<b>CONTA BANCÁRIA</b>	<input type="checkbox"/>
<b>LIVROS DE SUMÁRIO</b>	<input type="checkbox"/>
<b>LIVROS DE PONTO</b>	<input type="checkbox"/>
<b>MAPAS DE FALTAS</b>	<input type="checkbox"/>
<b>MAPAS DE FÉRIAS</b>	<input type="checkbox"/>
<b>REGISTOS BIOGRÁF./FICHAS INDIVIDUAIS – PROFS.</b>	<input type="checkbox"/>
<b>PROCESSOS INDIVIDUAIS - ALUNOS</b>	<input type="checkbox"/>
<b>TERMOS DE MATRÍCULA E FREQUÊNCIA</b>	<input type="checkbox"/>
<b>QUALIFICAÇÃO DE SERVIÇO - DOCENTE</b>	<input type="checkbox"/>
<b>QUALIFICAÇÃO DE SERVIÇO – NÃO DOCENTE</b>	<input type="checkbox"/>

Poderá responder as questões seguintes através das pontuações assim referidas:

1. Nunca; 2. Raramente; 3. Às vezes; 4. Sempre

<b>1. Conselho Directivo</b>	<b>Pontuação (1,2,3,4)</b>
1. A constituição do conselho directivo corresponde aos normativos e às orientações?	1 2 3 4
2. Em acta do CD/D consta a distribuição de tarefas e a delegação de funções?	1 2 3 4
3. A direcção fomenta a participação da Associação de Pais, Autarquia e outros parceiros sociais na consecução dos objectivos educacionais.	1 2 3 4
4. A direcção fomenta a participação dos professores no processo de gestão e planeamento escolar.	1 2 3 4
5. A direcção tem em conta as opiniões dos pais, professores e alunos para melhorar o processo de gestão e planeamento?	1 2 3 4
<b>2. Avaliacao / Gestão</b>	
1. Todos os actores educativos conhecem os objectivos e metas traçadas pela direcção da escola?	1 2 3 4
2. A direcção quando toma uma decisão importante a nível de gestão consulta a assembleia da escola?	1 2 3 4
3. A direcção baseia em modelos/tipos de gestão para gerir a escola.	1 2 3 4
4. A direcção avalia e melhora o processo de gestão e planeamento para alcançar as metas de excelência?	1 2 3 4
5. A direcção recolhe as informações para impulsionar melhorias na gestão?	1 2 3 4
6. A qualidade dos serviços é analisada realçando indicadores chaves para o efeito?	1 2 3 4
7. Os objectivos definidos têm em conta os recursos de que a escola dispõe?	1 2 3 4
8. A direcção tem um processo de seguimento e avaliação de desempenho dos professores se eles têm conhecimento da avaliação contínua?	1 2 3 4
9. A prática da gestão está alinhada com as directrizes da missão?	1 2 3 4
10. . A direcção traça e define estratégias que visam melhorar o processo de gestão e planeamento escolar?	1 2 3 4

11. A direcção na sua tomada de decisão tem em atenção os problemas que preocupam os alunos e professores?	1 2 3 4
12. A direcção faz a avaliação da gestão e planeamento?	1 2 3 4
13. A direcção efectua a gestão baseando-se em leis educacionais	1 2 3 4
<b>ANOTAÇÕES/COMENTÁRIOS</b>	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
<b>3. Organização</b>	
1. Os órgãos de gestão estão constituídos segundo a legislação aplicável para o efeito?	1 2 3 4
2. A direcção aprova o Plano de actividades e o RI com participação da Assembleia de Escola?	1 2 3 4
3. São utilizados meios eficazes, adequados à natureza da informação e dos destinatários (ex.: ordens de serviço, correio, afixação em lugar próprio, telefone, outros) ?	1 2 3 4
4. A escola dispõe de registos biográficos ( classificação de desempenho, com eventuais rasuras ressalvadas)?	1 2 3 4
5. Os serviços de atendimento e os funcionários em contacto com o público encontram-se visivelmente identificados?	1 2 3 4
6. A escola dispõe de processos individuais devidamente arrumados em arquivos de uso e consulta?	1 2 3 4
7. O regulamento interno constitui um documento estruturado e actualizado face aos normativos em vigor?	1 2 3 4
8. O processo de elaboração foi participado?	1 2 3 4
9. O RI está suficientemente divulgado na escola e junto dos pais e/ou encarregados de educação.	1 2 3 4
10. O controlo da assiduidade e pontualidade do pessoal não docente é efectuado através do livro de ponto?	1 2 3 4

**ANOTAÇÕES/COMENTÁRIOS**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**4.Planeamento**

1. A direcção tem elaborado todos os instrumentos de planeamento e gestão exigidos pelos normativos nomeadamente o Projecto educativo, o plano de actividade e o orçamento privativo?	1 2 3 4
2. As tarefas a desempenhar são programadas em conjunto, com antecedência suficiente e de forma articulada?	1 2 3 4
3. A direcção promove e acompanha as iniciativas de formação contínua para o pessoal auxiliar e secretaria?	1 2 3 4
4. Existe pessoal suficiente e com habilidades necessárias para o desenvolvimento das tarefas a nível do planeamento escolar?	1 2 3 4
5. Mensalmente são afixados para consulta os mapas de faltas dos professores?	1 2 3 4
6. No desempenho ou elaboração dos planos a direcção utiliza técnicas ou métodos de gestão para a realização dos mesmos?	1 2 3 4
7. A escola elabora projectos curriculares de turma para os alunos?	1 2 3 4
8. Os professores têm Diário de Frequência de registo de avaliação dos seus alunos?	1 2 3 4
9. Os professores elaboram os planos de aulas?	1 2 3 4
10. A escola dispõe de um livro/ficha para calendarização dos testes sumativos?	1 2 3 4
11. A direcção tem acompanhado os professores na elaboração do plano de aulas?	1 2 3 4
12. A escola faz sempre a planificação anual?	1 2 3 4
13. Na direcção já alguma vez solicitaram a inovação do plano curricular?	1 2 3 4

14. São elaborados alguns projectos específicos para melhorar o funcionamento da escola promovendo a sua autonomia e gestão? Enumere, por favor alguns projectos:	1 2 3 4
15. Existem áreas/serviços informatizados ( SIGE) – Sistemas de Informação e Gestão Escolar - caso não houver, quais as perspectivas para a sua aquisição)	1 2 3 4
<b>ANOTAÇÕES/COMENTÁRIOS:</b> ..... ..... ..... .....	
<b>5. Gestão Financeira</b>	
1. A direcção faz a articulação entre o Projecto Educativo, o Plano de Actividades e o Orçamento?	1 2 3 4
2. O orçamento/projecto de verbas do OGE e o orçamento privativo da escola (OPE) encontram-se elaborados de acordo com os normativos?	1 2 3 4
3. O orçamento privativo da escola (OPE) é aprovado pela Assembleia de Escola?	1 2 3 4
4. As receitas próprias são correctamente arrecadadas e depositadas dentro do prazo.	1 2 3 4
5. A gestão pedagógica e administrativa é assegurada pelos diferentes órgãos de acordo com a legislação para o efeito?	1 2 3 4
6. Os balancetes estão correctamente elaborados e incluem todas as receitas entradas na tesouraria e as despesas efectuadas dentro do próprio mês?	1 2 3 4
7. As contas de gerência encontram-se correctamente elaboradas (incluindo todas as verbas), os documentos devidamente organizados e são entregues dentro dos respectivos prazos?	1 2 3 4
8. Os demais documentos de contabilidade, oficialmente adoptados, encontram-se devidamente escriturados, actualizados e em conformidade com o sistema contabilístico em vigor.	1 2 3 4
9. A escola dispõe de um inventário de todos os bens móveis e imóveis organizado e actualizado?	1 2 3 4
10. Os pedidos de férias são devidamente formalizados, com indicação do(s) período(s), correctamente descontados os dias já utilizados e os respectivos mapas se encontram aprovados pelo CD?	1 2 3 4

<b>6.Comunidade Escolar</b>	
1. Há participação de professores, alunos e entidades da comunidade na planificação das actividades e execução das acções de carácter sócio-educativo?	1 2 3 4
2. Pensa que há um envolvimento entre os professores, alunos e comunidade educativa/escolar no processo da planificação e tomada de decisão, no que tange ensino – aprendizagem?	1 2 3 4
3. Os pais e encarregados de educação são correctamente atendidos e dado rápido devido encaminhamento aos seus pedidos?	1 2 3 4
4. A comunidade envolvente participa no processo de planeamento e gestão da escola?	1 2 3 4
5. A comunidade educativa e escolar mostra sempre disponível a participar em qualquer actividades realizadas pela escola?	1 2 3 4
<b>7.Outras Questões</b>	
1. O Conselho Pedagógico realiza o balanço periódico do nível de conhecimento (habilidades adquiridos pelos alunos)?	1 2 3 4
2. Como vê o papel do projecto educativo na planificação/gestão e reforço da autonomia escolar?	
3. Quais os factores que considera limitativo ao processo de gestão e planeamento?	
4. Quais os instrumentos que considera indispensáveis para a gestão da escola?	
5. O que deve ser feito para melhorar a planificação e a gestão desta escola?	
ANOTAÇÕES:	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**Obrigado pela sua colaboração**

## QUESTIONARIO E GUIÃO DE ENTREVISTA (dirigido ao Professores)

Este questionário e guião de entrevista, faz parte de um estudo que pretendemos realizar no âmbito da conclusão de Licenciatura do curso de Gestão e Planeamento da Educação sob o título " A Prática de Gestão e Planeamento na Escola Secundária de Calabaceira".

Através dele recolhemos informações sobre os principais instrumentos de gestão e planeamento utilizados na Escola Secundária, opiniões dos professores, alunos e pais sobre o processo do planeamento e gestão no dia-a-dia.

As suas respostas ao presente questionário poderão fornecer informações valiosas para melhorar o processo de gestão e planeamento desta escola.

A sua participação é importante e decisiva para o sucesso deste estudo.

Sexo: M  F  Formação / Habilitações literárias: Bachac. \_\_\_/ Licenc. \_\_\_/C. médio \_\_\_/ Em  
Formação \_\_\_/ Idade 18-25 \_\_\_/ 25-40 \_\_\_/ 40e + \_\_\_/

Artigo I.	Questões	Pontuação (1,2,3,4) <sup>23</sup>			
	1. A direcção da escola envolve os professores no processo de gestão e planeamento?	1	2	3	4
	2.O estilo de gestão facilita os professores na realização de tarefas?	1	2	3	4
	3. Esta satisfeita(o) com a forma de gestão desta escola?	1	2	3	4
	4. A direcção informa os professores das decisões que são tomadas?	1	2	3	4
	5. A direcção incentiva os professores de forma a participarem na gestão da escola?	1	2	3	4
	6. A comunicação entre os professores e a direcção é fácil?	1	2	3	4
	7.Todos os professores conhecem os objectivos e metas traçadas pela direcção da escola?	1	2	3	4
	8. A direcção toma decisões em função das necessidades educacionais na escola?	1	2	3	4
	9. As opiniões/projectos dos professores referentes ao processo de gestão e planeamento são aceites pela direcção da escola?	1	2	3	4
	10.A direcção quando toma uma decisão importante a nível da gestão escolar consulta: Professores	1	2	3	4
	- Alunos	1	2	3	4
	- Pais/encarregados de educação	1	2	3	4
	11. Há uma forte participação e empenho dos professores:	1	2	3	4
	- Sobre a organização da escola	1	2	3	4
	- Em relação a Gestão da escola	1	2	3	4
	- Sobre a planificação das actividades escolares	1	2	3	4
	12. A direcção partilha as decisões com os professores:	1	2	3	4
	- No que tange a organização da escola	1	2	3	4
	-No que tange problemas do processo de ensino aprendizagem dos alunos	1	2	3	4
	- No que tange a gestão da escola	1	2	3	4
	- No que tange ao planeamento escolar	1	2	3	4
	13. As decisões na direcção são tomadas em função das exigências do funcionamento da escola?	1	2	3	4
	14. A direcção tem incentivado os diferentes actores educativos para a concepção do projecto educativo?	1	2	3	4
	15. Os problemas com o ensino-aprendizagem dos alunos são comunicados aos pais/encarregados de educação?	1	2	3	4
	16. Na sua forma de gerir a direcção consegue mobilizar os intervenientes neste processo para resolver os problemas?	1	2	3	4
	17.A direcção da escola tem promovido a participação de pais/encarregados, alunos e outras entidades no processo de gestão.	1	2	3	4
	18.A direcção da escola tem tomado decisões na óptica de uma gestão de qualidade com foco no aluno?	1	2	3	4
	19. Os professores têm realizado projectos que contribuem para melhorar o processo de gestão e planeamento?	1	2	3	4
	20. Todas as decisões relativas ao processo de gestão e planeamento tomadas pela direcção são socializadas no seio da comunidade educativa?	1	2	3	4
	21. A direcção promove e acompanha as iniciativas de carácter extracurricular, que contribuem para melhorar o processo de gestão?	1	2	3	4
	22. A direcção promove e acompanha as iniciativas de formação contínua para o pessoal auxiliar e secretaria?	1	2	3	4
	23. A direcção na sua tomada de decisão tem em atenção os problemas que preocupam os pais, alunos e professores?	1	2	3	4
	24. Os objectivos são claramente definidos pela direcção e compreendidos por todos aqueles que se encontram envolvidos no processo decisório?	1	2	3	4
	25. A direcção traça e define estratégias que visam melhorar o processo de gestão e planeamento escolar?	1	2	3	4
	26. A direcção tem realizado projectos que ajudam a reforçar a sua autonomia e	1	2	3	4

<sup>23</sup> 1. Nunca 2. Raramente 3. Às vezes 4. Sempre

gestão?				
27. Na elaboração do orçamento privativo há envolvimento de diferentes actores educativos?	1	2	3	4
28. Na elaboração e implementação do plano de actividade envolve os diferentes intervenientes neste processo?	1	2	3	4
29. Na elaboração e implementação do regulamento interno envolve os diferentes intervenientes neste processo?	1	2	3	4
30. A direcção efectua a gestão baseando-se em leis educacionais?	1	2	3	4

Que aspectos podem melhorar o processo de gestão e planeamento nesta escola?

---

---

---

---

## QUESTIONARIO E GUIÃO DE ENTREVISTA (dirigido aos Alunos)

Este questionário e guião de entrevista, faz parte de um estudo que pretendemos realizar no âmbito da conclusão de Licenciatura do curso de Gestão e Planeamento da Educação sob o título “ A Prática de Gestão e Planeamento na Escola Secundária de Calabaceira”.

Através dele recolhemos informações sobre os principais instrumentos de gestão e planeamento utilizados na Escola Secundária, opiniões dos professores, alunos e pais sobre o processo do planeamento e gestão no dia-a-dia.

As suas respostas ao presente questionário poderão fornecer informações valiosas para melhorar o processo de gestão e planeamento desta escola.

A sua participação é importante e decisiva para o sucesso deste estudo.

Idade: 11-15 Anos\_\_ 16-19 Anos\_\_ 20 e + Anos\_\_      Sexo: M  F       Nível de ensino\_\_

<b>Artigo II. Questões</b>	<b>Pontuação (1,2,3,4)<sup>24</sup></b>
1. A direcção consulta os alunos ou a Associação de alunos para melhorar o processo de gestão?	1 2 3 4
2.Tem conhecimento das decisões respeitante aos alunos tomadas na direcção da escola?	1 2 3 4
3. As decisões tomadas pela direcção concernente os alunos são satisfatórias?	1 2 3 4
4.Todas as decisões relativas ao processo educativo tomadas na direcção da escola são socializadas no seio da comunidade educativa?	1 2 3 4
5. Conhece as decisões tomadas na direcção sobre o processo de ensino aprendizagem dos alunos.	1 2 3 4
6.A direcção organiza e realiza as suas tarefas de forma a ter uma gestão de qualidade com foco no aluno?	1 2 3 4
7. A comunicação entre a Associação de alunos e a direcção é fácil?	1 2 3 4
8. A comunicação entre os alunos e a direcção é fácil?	1 2 3 4
9.Conhece os objectivos e metas da escola traçadas pela direcção?	1 2 3 4
10 A direcção efectua a gestão em função das necessidades educacionais detectadas na escola?	1 2 3 4
10A direcção tem promovido a divulgação do regulamento interno aos alunos?	1 2 3 4
11 A direcção da escola apoia a Associação de alunos nas iniciativas sócios educativas e culturais que desenvolvem na escola.	1 2 3 4
12 A direcção interessa pelos problemas que afligem os alunos, promovendo a vossa segurança e outros?	1 2 3 4
13 A direcção promove e acompanha as iniciativas de carácter sócio-cultural, que contribuem para a educação integral dos alunos?	1 2 3 4
14 A direcção preocupa-se com a qualidade do serviço educativo?	1 2 3 4
15. A direcção comunica aos Pais e Encarregados de Educação os problemas com o ensino aprendizagem dos alunos?	1 2 3 4
16 Os pais/encarregados de educação aparecem nas reuniões quando foram convocados?	1 2 3 4
17Eles ajudam a escola ou os professores na realização das actividades escolares?	1 2 3 4
18 A direcção procura envolver os Pais e Encarregados de Educação nas decisões relativas à melhoria da gestão da escola?	1 2 3 4
19.As opiniões dos alunos referentes ao processo de gestão e planeamento são aceites pela direcção da escola?	1 2 3 4
20. Quando a direcção toma uma decisão em relação a gestão da escola, esta é avisado aos alunos com antecedência?	1 2 3 4
21. Os professores elaboram sempre os planos de aulas?	1 2 3 4
22. Os professores têm apresentado o programa de disciplina no início do ano lectivo?	1 2 3 4
23. Quando precisam de um documento esta é vos facultado com rapidez?	1 2 3 4
24. A direcção tem tomado decisões em função das leis educacionais?	1 2 3 4

Em que situação os teus pais aparecem na escola?

Para questionar sobre a sua avaliação

Quando tens problemas na escola com professores ou colegas

Para receber os seus registos de avaliação

Quando tens problemas familiares em casa

Quando o (a) professor (a) convoca

Quando o (a) director (a) solicita

<sup>24</sup> 1. Nunca 2. Raramente 3. Às vezes 4. Sempre

## QUESTIONARIO E GUIÃO DE ENTREVISTA (dirigido aos Pais/ Encarregados de educação)

Este questionário e guião de entrevista, faz parte de um estudo que pretendemos realizar no âmbito da conclusão de Licenciatura do curso de Gestão e Planeamento da Educação sob o título " A Prática de Gestão e Planeamento na Escola Secundária de Calabaceira".  
 Através dele recolhemos informações sobre os principais instrumentos de gestão e planeamento utilizados na Escola Secundária, opiniões dos professores, alunos e pais sobre o processo do planeamento e gestão no dia-a-dia.  
 As suas respostas ao presente questionário poderão fornecer informações valiosas para melhorar o processo de gestão e planeamento desta escola.  
 A sua participação é importante e decisiva para o sucesso deste estudo.

**Idade:** 20-30 Anos \_\_ 30-40 Anos \_\_ 40-50 Anos \_\_ 50 e + Anos **Sexo:** M  F

<b>Artigo III. Questões</b>	<b>Pontuação (1,2,3,4)<sup>25</sup></b>
1.A associação de pais tem promovido a participação dos pais e encarregados de educação junto a escola?	1 2 3 4
2.Os pais costumam participar nas actividades realizadas pela escola?	1 2 3 4
3.A participação dos pais /encarregados de educação poderá influenciar o processo de gestão e planeamento na escola?	1 2 3 4
4.Os pais/encarregados de educação vão para escola sem serem convocados?	1 2 3 4
5.A direcção da escola tem vos convocado para participarem nas tomadas de decisão no que diz respeito a gestão da escola?	1 2 3 4
6.A direcção envolve os pais / encarregados de educação nas diferentes etapas de decisão sobre a elaboração de projectos educativos?	1 2 3 4
7. Os pais /encarregados de educação são envolvidos na elaboração e implementação do plano de actividade da escola:	1 2 3 4
8.Esta satisfeita(o) com a forma de gestão desta escola?	1 2 3 4
9.Todos os pais conhecem os objectivos e metas traçadas pela direcção da escola?	1 2 3 4
10.As opiniões dos pais referentes ao processo de gestão e planeamento são aceites pela direcção da escola?	1 2 3 4
11.Há uma forte participação e empenho dos pais: - Sobre a organização da escola - Gestão da escola - Sobre a planificação das actividades escolares	1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4
12.A direcção partilha as decisões com os pais? - No que tange a organização da escola -No que tange problemas do processo de ensino aprendizagem dos alunos - No que tange a gestão da escola - No que tange ao planeamento escolar	1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4
13.A direcção toma decisões em função das necessidades educacionais na escola?	1 2 3 4
14. A direcção tem realizado projectos que ajudam a reforçar a sua autonomia e gestão?	1 2 3 4
15.Na elaboração e implementação do plano de actividade envolvem os diferentes intervenientes neste processo?	1 2 3 4
16.Na elaboração e implementação do regulamento interno envolvem os diferentes intervenientes neste processo?	1 2 3 4
17 A direcção toma decisões em função das necessidades educacionais na escola?	1 2 3 4
18.Na sua forma de gerir a direcção consegue mobilizar os intervenientes neste processo para resolver os problemas?	1 2 3 4

Em que situação em que os pais vão a escola?

Para questionar sobre a avaliação dos filhos

Quando o seu filho tiver problemas com professores ou alunos

Para receber registos de avaliação

Quando o professor solicita

Quando o director solicita

Que aspectos podem melhorar o processo de gestão e planeamento nesta escola?

---

<sup>25</sup> 1. Nunca 2. Raramente 3. Às vezes 4. Sempre

## **ANEXOS II. INSTRUMENTOS DE TRATAMIENTO DE DADOS**