

GUSTAVO SANCHES FERNANDES

**AUTONOMIA NA GESTÃO DAS ESCOLAS SECUNDÁRIAS
UM CONTRIBUTO DE UMA GESTÃO PELA QUALIDADE DO
PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM
“CASO LICEU DOMINGOS RAMOS”**

CURSO GESTÃO E PLANEAMENTO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO SUPERIOR DA EUDCAÇÃO, 2006

GUSTAVO SANCHES FERNANDES

**AUTONOMIA NA GESTÃO DAS ESCOLAS SECUNDÁRIAS
UM CONTRIBUTO DE UMA GESTÃO PELA QUALIDADE DO
PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM
“CASO LICEU DOMINGOS RAMOS”**

Trabalho Científico apresentado no ISE
Para obtenção do grau de Licenciatura
Em Gestão e Planeamento da Educação
Sob a orientação de Dra. MARIA ZSUZSANNA FORTES

O JURI:

Praia, _____ de _____ de 2006

Dedicatória

Dedico este trabalho em especial ao meu pai Mário (in memoriam), a minha mãe Ana, a minha tia Palmira, a todos os meus irmãos e aos meus filhos Mário Domingos e Verónica, minha tia e meus irmãos cujo exemplo desprendimento e solidariedade, ao longo da vida ajudou-me a ver no outro e não o outro, mais uma parte de nós cuja a coragem perante o espírito de equipa e entreajuda mutua entre nós e outras familiares vem me ajudar a enfrentar os desafios na estrada da vida.

Agradecimentos

A memória a que inspirou e se baseou este trabalho de investigação, não teria sido escrito nos moldes em que foi, sem o apoio de muitas instituições e pessoas amigas. De entre elas, reservo um lugar especial para uma pessoa que acabei de perder, meu pai Mário -Vulgo (Nhumá). Sentindo-me abruptamente impossibilitado de travar com ele um diálogo e manifestar-lhe a minha gratidão. Gostaria de deixar aqui expressa o meu público reconhecimento por tudo que fez por mim ao longo da vida pela sua amizade e companheirismo. Da mesma forma agradeço a minha querida mãe Ana e a todos os meus irmãos e irmãs aqui e na diáspora pela força moral e apoio financeiro que me deram.

Meus agradecimentos, reconhecimento são ainda extensivos e dedicadas:

-Ao Ministério da educação na pessoa do Dr. Octávio Tavares actual Secretario de Estado da Educação e a Dr.^a Cláudia Teixeira Silva, Directora Geral do Ensino Básico e Secundários por terem-me colocado a trabalhar no Ministério da educação por destacamento durante o tempo a que decorreu o curso, contribuindo assim para a viabilização desta formação e o Liceu Domingos Ramos pelas contribuições que nos prestaram no fornecimento de dados estatísticos e no preenchimento dos questionários;

-O Instituto Superior da Educação (ISE) mais especialmente ao departamento de Ciências da Educação – pela acolhida no Curso de Gestão e Planeamento da Educação e em particular a pessoa do Dr. Fernando Balde Director do Serviço Administrativo que sempre me apoiou nas solicitações feitas;

-A todos os professores do nosso curso, que sempre puseram a nossa disposição, colaborando e corroborando no desenvolvimento nossa capacidade, nos domínios de conhecimentos, técnicos e pesquisas.

-À minha professora e orientadora **Dr.^a MARIA ZSUZSANNA FORTES**, pela simpatia, estímulo e sábia orientação;

- Ao Dr. Carlos Alberto Nogueira Borges e a Dr.^a Eva Gomes Mendes Lopes, pelas valiosas sugestões e cooperação no arranjo e correcção do texto;

- Aos meus colegas professores Sr^o Francisco da Veiga e Sr^o Zeferino Lopes Moreira pela valiosa colaboração na correcção do texto;

- Ao Dr. Carlos e Domingos técnico da Estatísticas pelos apoios dados nos tratamentos dos inquéritos no programa informático SPSS.

- A minha esposa Adélia pela colaboração dada na pesquisas bibliografias, no incentivo e força;

- Aos funcionários da secretaria da Direcção Geral do Ensino Básico e Secundário pelas simpatias, amizades e solidariedades que fizeram comigo durante o período em que estive a trabalhar por destacamento nessa direcção;

- Ao Dr. Carlos Emílio Sanches pelas profícuas e gratificantes momentos de partilhas intelectual e social;

- Aos meus colegas do curso na pessoa de António Rocha, Adilson Vieira Semedo, Jerson da Cruz, Wilson Moreno e Francisca Fernandes, pelas valiosas sugestão, permanente cooperação e sugestão compartilhada ao longo da realização desta investigação.

- A minha amiga de longa data Dr.^a Eunice Afonso pelas sábias sugestão, pronto ajuda, fornecimento de algumas bibliografias e partilho de ideias.

- Finalmente a todos aqueles que de uma forma ou de outra colaboraram comigo nesta pesquisa.

INDICE

INDICE -----	1
CAPITULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA -----	4
1ª Parte-----	4
O Percurso Histórico da Gestão, Gestão Pela Qualidade e Autonomia na Gestão das Organizações. -----	4
1 – O Percurso da Gestão -----	4
1.1- Era Industrial Clássica. -----	4
1.2- Era Industrial Neoclássica-----	5
1.3- Era da Informação. -----	5
2 - O Percurso da Gestão pela Qualidade-----	6
3 - O Percurso da Autonomia na Gestão das Escolas. -----	8
2ª Parte-----	10
O CONCEITO DA GESTÃO, GESTÃO PELA QUALIDADE E AUTONOMIA NA GESTÃO. -----	10
1 - Conceito, Níveis, Tarefas e Funções da Gestão -----	10
1.1 - Conceito-----	10
1.1.1 - Níveis de Gestão-----	10
1.1.2 - As Tarefas Básicas da Gestão -----	11
1.1.3 - As funções da Gestão -----	12
2 - Conceito e Princípios da Gestão pela Qualidade -----	13
2.1 Conceito da Gestão pela Qualidade -----	13
2.2 - Princípios de Gestão pela Qualidade-----	15
3 - Conceito da Autonomia -----	16
CAPITULO II – METODOLOGIA -----	20
CAPITULO III – OS INSTRUMENTOS NORMATIVOS DA ORIENTAÇÃO E PLANIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS -----	22
1 - Análise dos Dispositivos Normativos Legais Aplicados na Gestão das Escolas Secundárias -----	22
2-Os Instrumentos da Planificação Protagonizadores da Autonomia e da Gestão pela Qualidade nas Escolas Secundárias em Cabo Verde. -----	24
2.1- O Plano Estratégico para a Educação 2003 a 2010. -----	24
2.2- Plano Anual de Actividades do Ministério da Educação (ME) e do Liceu Domingos Ramos (LDR). -----	25
CAPITULO IV – ESTUDO DE CASO LICEU DOMINGOS RAMOS -----	28
1. Breve Caracterização do Liceu “Domingos Ramos” -----	28
1.1 - Espaço Escolar -----	28
1.2 -Pessoal docente -----	29
1.3 - Repartição do corpo docente por tipo de vínculo -----	29
1.4 - Repartição do Corpo e não Docente por Habilitações Profissionais -----	30
1.5 - Órgãos da Gestão do Liceu Domingos Ramos -----	30
2 - Indicadores Pertinentes para a Consolidação e Afirmação da Autonomia e Gestão pela Qualidade do Processo Ensino/Aprendizagem. -----	30
3 - Análise dos Inquéritos -----	34
3.1 - Caracterização da Amostra. -----	34
3.2 - Grau de Satisfação dos Actores e da Comunidade Educativa Inquerida.-----	35
3.3 - Nível de Expectativa dos Actores e da Comunidade Educativa.-----	36
3.4 - Altos Padrões e Técnicas de Ensino/Aprendizagem-----	37
3.5 - Níveis e Modelos Gestão Vigente-----	38
3.6 - O Sistema da Comunicação e Informação Vigente. -----	39
Conclusões e Recomendações -----	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	46

INTRODUÇÃO

A reflexão sobre a autonomia e gestão pela qualidade, nas escolas secundárias, é um exercício constrangedor, por um lado porque desafia os nossos valores e nos faz aquecer em violenta revolta diante das condições concretas das escolas secundárias cabo-verdianas e por outro é gratificante, visto que os resultados reais dos trabalhos escolares na história do ensino em Cabo Verde enchem-nos de profundas esperanças.

A autonomia na gestão possibilita a concepção de projectos educativos da escola. Mas, isto só é possível através de contribuições das ideias dos profissionais bem como da comunidade educativa / escolar que, tendo o conhecimento da realidade dos seus alunos e da escola, buscam soluções mais adequadas para as suas necessidades. Neste sentido, o caminho para edificar novos padrões de qualidade no ensino ministrado na escola, deve necessariamente abandonar as práticas individualistas tão arraigadas no nosso quotidiano escolar, na construção de alternativas pensadas, a partir do colectivo o que propõe necessariamente um novo enfoque de gestão.

A tarefa educativa é extremamente complexa. O acto de ensinar requer a existência de condições adequadas para que o educador possa conceber e desenvolver o seu trabalho pedagógico. Dentre essas condições pode-se destacar o modelo de gestão adoptada pela escola.

A autonomia na gestão da escola propicia o aperfeiçoamento da acção colectiva no interior da mesma e, apresenta como alternativa mais adequada para criação de condições favoráveis à melhoria da qualidade do ensino.

A busca da melhoria da qualidade passa necessariamente pela identificação correcta e precisa dos desejos e anseios dos clientes/usuários dos serviços/produtos. Por outro lado, a qualidade está directamente vinculada à eficiência e eficácia na utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros. Portanto, a autonomia na gestão constitui uma ferramenta que agiliza a tomada de decisões nos processos críticos que requerem modificações, a fim de torná-los mais eficientes na incrementação da qualidade dos produtos/serviços e/ou racionalização na utilização dos meios utilizados.

É, neste âmbito, e no intuito de verificar o modelo de gestão vigente no Liceu Domingos Ramos (LDR) e o seu reflexo sobre a qualidade no processo ensino/aprendizagem,

elaboramos esta memória de fim de curso, que teve além do cumprimento das normas estipuladas no plano curricular do Instituto Superior da Educação (ISE) para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão e Planeamento, uma componente motivadora muito forte, pela sensibilidade que desperta as modalidades e práticas de gestão, face ao desenvolvimento da qualidade de ensino, tema muito em voga no nosso país.

Com esta Memória Pretendemos Alcançar os Seguintes Objectivos:

Objectivo Geral:

Compreender até que ponto a Autonomia na Gestão do Liceu Domingos Ramos contribui para uma gestão pela qualidade no processo ensino/aprendizagem.

Objectivos específicos:

- Identificar o nível de relacionamento entre os diferentes actores da comunidade educativa no desenvolvimento e na promoção de uma gestão pela qualidade no processo ensino/aprendizagem;
- Apontar os principais dispositivos normativos legais relativos ao sistema educativo, sua influência na condução da autonomia e gestão pela qualidade no processo ensino/aprendizagem
- Indicar o nível académico da comunidade educativa e a sua influência na autonomia e gestão pela qualidade da escola;

Para alcançar estes objectivos utilizamos os seguintes instrumentos metodológicos:

Método dedutivo, Observação directa e Inquérito por questionário.

Para dar seguimento a nossa investigação, formulamos a seguinte pergunta de partida:

- Será que a autonomia na gestão exercida no Liceu Domingos Ramos traduz numa gestão pela qualidade no processo ensino/aprendizagem?

Hipóteses

- A existência da autonomia na gestão do Liceu Domingos Ramos conduzirá a gestão pela qualidade no processo ensino/aprendizagem.
- A forma como a gestão é exercida aumenta a Autonomia e cria as bases para implementar a gestão pela qualidade.

CAPITULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1ª Parte

O Percurso Histórico da Gestão, Gestão Pela Qualidade e Autonomia na Gestão das Organizações.

1 – O Percurso da Gestão

Na era da globalização, com o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação e informação imperado no campo do conhecimento e da inteligência humana torna-se impossível o desenvolvimento de qualquer organização sem uma adoção de uma estratégia para a implementação da autonomia na gestão e a gestão pela qualidade. Para a sua melhor compreensão é necessário identificar o percurso da gestão das organizações.

A gestão¹ das organizações tem um longo percurso histórico, mas foi com a revolução industrial è que foram dados os primeiros passos a nível das teorias de gestão. Ela è melhor explicada, tendo em conta, três etapas distintas pelas quais passou o mundo organizacional: a era industrial clássica, industrial neoclássica e a era das informações com diferentes e profundas mudanças.

1.1- Era Industrial Clássica.

A industrialização clássica teve o seu início no final do século XIX e se estendeu até a metade do século XX, mais precisamente, até 1950. As principais teorias desenvolvidas são a teoria administrativa científicas de Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), que enfatizava a racionalização do trabalho, a teoria clássica defendida por Henri Fayol (1841 - 1925), que defendia a organização e aplicação de princípios em bases científicos do trabalho, teoria

¹ Da Câmara, B. Pedro et al in Humanator - Adaptado – Recursos Humanos & Sucesso empresarial 2001

Burocrática defendida pelo sociólogo alemão Max Weber (1864 - 1920), cujos princípios se assentam na organização racional e eficiente por excelência e a teoria de relações humanas desenvolvida por Elton Mayo numa fábrica de Hawthorne (próximo do Chicago), realizado na década de 30, enfatizando o factor ambiental e humano, com reflexos na humanização, democratização e desenvolvimento organizacional.

1.2- Era Industrial Neoclássica

Este período ocorreu entre 1950 a 1990, defendidas pelos teóricos como (Peter Drucker, Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg) exaltando profundas mudanças na história da gestão das organizações. É de salientar que, neste período, se deu profundas reformulações nas tradicionais teorias, substituindo-as por novas teorias de cariz mais explicativas e descritivas. Os gestores neoclássicos estão continuamente a planificar, organizar, dirigir e controlar as actividades da sua organização para atingir os objectivos organizacionais. As teorias prevalecentes nesta era são: teorias comportamentais (teorias Behavioristas e teorias do desenvolvimento organizacional), teoria do sistema e teoria de contingência, assentavam-se nos seguintes princípios:

- O comportamento individual cedeu espaço ao comportamento do grupo e ao comportamento organizacional.
- O homem é o elemento chave da organização.
- A organização é vista como um sistema aberto e por isso os gestores têm de aceitar o facto de que a mudança faz parte da vida das organizações.
- A organização tem necessidades de se adaptar aos mercados onde actua, ou seja tem de descobrir oportunidades e explorá-los.

1.3- Era da Informação.²

As modernas abordagens em plena era da informação privilegiam aspectos organizacionais como a flexibilidade, agilidade, orientação para o consumidor, inovação, visão, pensamento estratégico, trabalho de equipa, qualidade, formação, liderança, serviço, rapidez, etc.

² Moriou, Romagni Patrick, Stéphane e Roquilly, Chiristophe 1º Instrumentos chave da gestão 1999

A nova abordagem do conceito da organização, afirma que o objectivo é atingir um desempenho excelente no mercado. No entanto, a organização é mais do que económico. É acima de tudo uma entidade social, constituída por pessoas. Por isso, o seu objectivo deve primar pela estimulação dos pontos fortes das pessoas e relegar para o segundo plano as suas fraquezas.

2 - O Percurso da Gestão pela Qualidade

Com as sucessivas mudanças e inovações no campo da história da gestão organizacionais impulsionaram o nascimento da mais recente ideal filosófica, assente nas teorias defendidas pelos neoclássicos, a Gestão pela Qualidade Total.³ Teve as suas raízes no Japão e posteriormente espalhou-se pelos restantes continentes. Este conceito surgiu a partir de nomes como, Gurus Deming, Juran, Crosby e Feiguenbom, num momento em que o antigo conceito teme em falhar, urge encontrar soluções, o chamado modelo da Qualidade Total (QT). Esta ideia em educação rapidamente criou quatro grupos de pessoas: os contras, os encantados, os desenformados e os críticos, contribuindo para o debate desapassionado das reais potencialidades da filosofia da QT ao contexto educacional.

Posto isto, facilmente se pode concluir que a gestão pela qualidade é um tema muito importante e se pode aplicar em qualquer instituição ou organização, ainda mais se levarmos em consideração as exigências no mundo actual, altamente globalizado e competitivo, onde a mercadoria mais valiosa é o conhecimento. Portanto, as instituições de ensino (onde se adquire este conhecimento) também deverão apostar numa gestão pela qualidade a fim levar aos cidadãos este conhecimento. Assim, a escola deve ser um refúgio seguro para que tenha uma educação emancipatória, independente, multifacetada e equilibrada. A qualidade de uma escola depende de uma adequada consciência por parte da gestão sobre o seu papel social, bem como de uma razoável autonomia e espaço para a tomada de decisão. Sendo assim, uma boa escola é aquela que se aproxima de sua clientela, procurando integrar-se no momento contextual, que aplica uma técnica educacional eficiente, e um projecto pedagógico alavancador dos melhores sentimentos e habilidades para o desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem.

³ Goldbarb, Marco César -Educação e qualidade, repensando conceito in revista de estudos pedagógicos 1998

É de frisar que a Qualidade e a educação são duas faces da mesma moeda, visto que, qualquer visão demitente do verdadeiro desígnio da qualidade é em último análise o factor que implica uma escola de qualidade vista em toda a sua pujança, diversidade e dinamismo. A escola como um mecanismo, aparelho e espaço constituído por grupos sociais que possuem seus valores e culturas, actuando como agente no atendimento das necessidades e expectativas humanas, comprometido com os seus alunos, sua qualidade de vida e proporcionando-lhes a oportunidade da construção de um mundo melhor. A intervenção da qualidade na educação centra-se no ser humano, tendo os seguintes objectivos fundamentais:

- Preparar para a vida;
- Ajudar o aluno a adaptar a sua realidade;
- Melhorar a sociedade;
- Ajudar as pessoas a pensar claramente e exercitar em julgamento independente, analisar e realizar críticas construtivas;
- Ter a prestação de conta como uma necessidade gerencial;
- Promover a cidadania como um direito da humanidade;
- Comprometer-se solenemente com a sua missão;
- Comprometer-se com o ensino da ética e valores;
- Vincular a confiança mútua;
- Ajudar na formação de competências humanas frente aos desafios do mundo globalizado;
- Agir na direcção da sociedade;
- Promover o encontro entre a educação e o ser humano.

Para formar uma escola de qualidade não basta examinar somente os seus objectivos, será necessário descer aos detalhes operacionais das responsabilidades, diagnosticar situações, actividades, tarefas e demais laborais tendo como base orientadora a prática de implementação de uma gestão democrática.

O desenvolvimento da qualidade em educação passará necessariamente pela capacidade de bem ensinar e habilidade dos alunos em aprender. Educar é transformar,

despertar aptidões e orientar para o melhor uso com vista a produzir satisfação sob diversas primas, tendo os seguintes pontos em comum a saber:

- O principal agente é o homem, o próprio transformado, uma vez que é o homem que adquira nova compreensão do mundo e as expressa através de novas estratégias de relacionamento.

- A consciência objectiva a alcançar as transformações através da conscientização e não do controlo realmente da educação. Isto constitui a própria estratégia da Qualidade Total, visto que é só nela que será possível alcançar o comportamento e estágio final da participação.

- A satisfação e a qualidade de vida, ambas os conceito objectivam o preenchimento das necessidades humanas, fazendo-os situar dentro do seu contexto, distinguindo as suas necessidades, expectativas individuais e colectivos, integrando no meio ambiente de forma a contribuir para o aperfeiçoamento desse meio. Com esta afirma Thona Huxley que é somente pela educação que os homens são levados a fazerem aquilo que deve ser feito indispensavelmente de gostar ou não de o fazer. Ainda realçou que a educação produz a consciência do indivíduo na evolução de todo, permitindo que o homem supere o estágio das suas necessidades e expectativas.

Um gestor preocupado em utilizar o processo produtivo para aumentar a qualidade deve desenvolver um forte compromisso numa ênfase educacional como um único meio de transformação cultural. Uma educação de qualidade é exactamente aquela que é capaz de atender as necessidades e expectativas dos educandos repercutindo num retorno adequado em conscientização e compromisso com a sociedade.

A medida que o conceito da qualidade transita do conceito adjectivo associado ao produto final para uma filosofia de vida ou seja para o conceito subjectivo é necessário estabelecimento de relações prazerosos no trabalho. Este é bastante sensível ao grau de liberdade e flexibilidade que a actividade labor imprime ao grau de conscientização do trabalhador.

3 - O Percorso da Autonomia na Gestão das Escolas.

As ideologias defendidas pela Gestão pela Qualidade impulsionaram rapidamente o florescimento da autonomia na gestão organizacional.No contexto educativo foi desenvolvido, pelo Piaget e Heller (1968). Na história deste tema, a autonomia sempre esteve associada à

liberdade individual e social, à ruptura com a burocracia centralizadora e mais recentemente à transformação social. Ela é valorizada tanto em termos directamente pedagógicos, como instrumento de socialização progressiva da criança, bem como no contexto organizacional e administrativo da gestão da escola. Alguns educadores já chegaram a definir a educação como o processo de passagem da anomia, pela heteronomia, para a autonomia.

Na década de 80, praticamente no mundo inteiro, começou um forte movimento de descentralização e de busca de autonomia e gestão colegiada das escolas do sistema público de ensino. Experiência pioneira começou em 1975 em Edmonton, Canadá onde se implantou uma gestão baseada na escola com crescente expansão da autonomia financeira, pedagógica e administrativa (Caldwell, 1989).

A ideia de participação como parte de um processo de educação política e moral não é nova na história da educação. Pateman⁴ (1980), afirma que uma estrutura social centralizada, autoritária, tal como a escola moderna, só poderá ensinar as pessoas a serem tímidas, suspeitosas e individualistas. As estruturas participativas são seguramente necessárias se valorizarmos o reverso destas tendências, incentivando e motivando os indivíduos a se envolverem politicamente e socialmente nas actividades organizacionais. Este envolvimento, por sua vez, fortalece, legitima e dá credibilidade às estruturas participativas.

Uma vez fortalecidos, os sistemas participativos se tornam auto-sustentados porque o próprio processo de participação estimula e desenvolve nos cidadãos qualidades que são necessárias ao seu bom funcionamento. Dewey⁵, afirma que a qualidade das instituições é formada pela qualidade de seus sujeitos, analogamente, a qualidade dos cidadãos produzidos por uma instituição social. Tudo isso só é possível com base na crença das capacidades humanas, na inteligência humana e no poder da experiência acumulada e cooperativa constituem os fundamentos da visão democrática. Segundo Rousseau e Toc-queville, Dewey (1975) a capacidade social e intelectual do indivíduo é desenvolvida através de processo participativo.

Esta questão de autonomia na gestão das organizações tem sido largamente discutida em todo o mundo, tanto nos países desenvolvidos como nos menos desenvolvidos. Cabo Verde

⁴ Wittmann, Louro Carlos, AGESTÃO COMPARTILHADA NA ESCOLA PÚBLICA, IN WWW.HOTMAIL.COM.BR-25/06/05.C:\DOCUMENTS\AND\SETTINGS\AAA\HIM

⁵ Louro Carlos [apaut Pateman (1980)] AGESTÃO COMPARTILHADA NA ESCOLA PÚBLICA, IN WWW.HOTMAIL.COM.BR-25/06/05.C:\DOCUMENTS\AND\SETTINGS\AAA\HIM

não foge à regra, basta ver o que a nossa Constituição e a Lei Orgânica do Ministério da Educação e Ensino Superior defendem sobre o princípio de gestão democrática das instituições públicas e das escolas, assente numa lógica participativa em correlação com os Municípios e a sociedade civil. Nesta mesma linha de princípios, a de Lei de Bases do Sistema Educativo (1999), também endossou estas directrizes e buscou explicitá-las um pouco mais. Este reflexo foi reforçado a partir do ano 2002 com a aprovação do Decreto -Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto dotando assim as escolas secundárias de uma autonomia relativa e decretada.

2ª Parte

O CONCEITO DA GESTÃO, GESTÃO PELA QUALIDADE E AUTONOMIA NA GESTÃO.

1 - Conceito, Níveis, Tarefas e Funções da Gestão

1.1 - Conceito

Para melhor compreensão deste tema, é necessário conhecer o conceito, níveis de gestão, e as suas funções.

Gestão⁶ é um processo de se conseguir obter os resultados (bens ou serviços) com esforço dos outros. Basicamente, a tarefa de gestão é explanar os objectivos proposto e transforma-los em acção visando a satisfação dos stakeholders. Ela pode ser também vista como um conjunto de decisões que visam o prosseguimento da finalidade da organização. Por outro lado, procura decidir e eleger a melhor via para a realização dos objectivos da organização. Com ela processa-se uma actividade de escolha assente num juízo definitivo de valor. Há decisões a tomar, há que escolher várias soluções alternativas, formulando um juízo de conveniência e oportunidade.

1.1.1 - Níveis de Gestão

Ao falar da Gestão, imediatamente pensamos nos membros do conselho directivo e administrativo, de gerência ou da direcção geral. Contudo, podemos referir os seguintes níveis de gestão:

⁶ Teixeira Sebastião; Gestão das Organizações 1998

- Nível Institucional, que se caracteriza por uma forte componente tática e operacional, envolvendo a totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir e também na determinação das políticas gerais, que são definidas de uma forma genérica e que dizem respeito a toda organização.
- Nível Intermédio, que se caracteriza pelo componente tático e pela movimentação dos recursos a curto prazo e a elaboração dos planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respectivo gestor.
- Nível Operacional, onde predomina a componente técnica e a actividade dos gestores traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos.

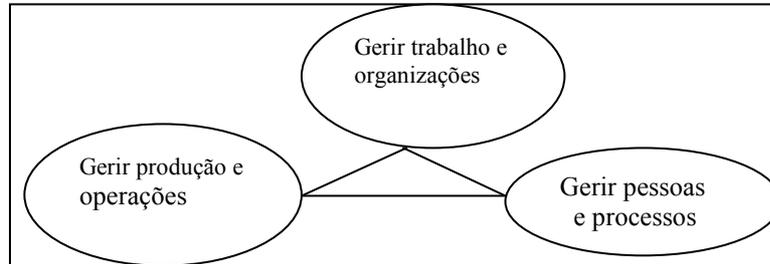
1.1.2 - As Tarefas Básicas da Gestão

Segundo Drucker, Peter (2005)⁷, gestão é decidir como é que o conhecimento existente pode ser melhor aplicado de forma a obter resultados. Sendo assim, ele afirmou que qualquer gestor moderno e em qualquer país do mundo enfrenta essencialmente as seguintes tarefas básicas da gestão.

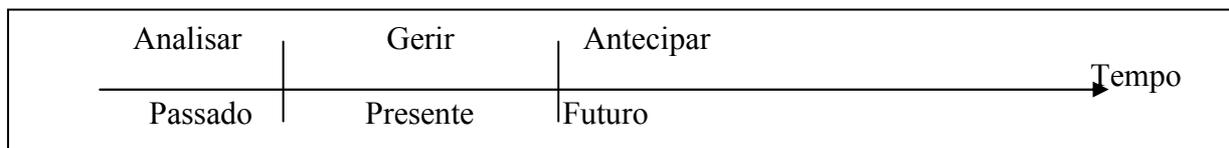
- Fixar os objectivos, determinar quais são, que acções são prioritárias para os atingir e que meios, técnicos e humanos, são necessários;
- Organizar – analisar o trabalho, dividi-lo, recrutar as pessoas certas para o realizar;
- Comunicar, motivar as pessoas e delegar as responsabilidades;
- Medir (controlo) e gerir os desempenhos;
- Desenvolver o talento e as competências das pessoas.

A gestão é mais do que: a resolução de problemas comportamentais; a resolução de problemas técnicos; a gestão do trabalho individual e planear o futuro de um departamento. Gerir exige conhecimentos e aptidões relevantes para cada uma destas cinco tarefas, o que representa um ponto de partida para o estudo da gestão. Estas cinco tarefas devem ser apreendidas e praticadas, num mundo em que o processo de globalização exige a concorrência dos produtos e serviços de melhores qualidades. O Quadro I abaixo, mostra que as cinco tarefas da gestão podem ser tratadas separadamente, e se agrupam em três grandes subgrupos com uma inter – relação muito forte.

⁷Cardoso, Fidalgo Jaimes. As lições memoráveis de peter Droker – in revistam exame 2005

Quadro I

O papel do gestor⁸ é, gerir o presente e preparar o futuro antecipando as evoluções do seu ambiente. Este papel pode declinar-se em três componentes principais que são: a análise, a gestão e a antecipação articulando-se em redor do controlo dos fluxos de informações que deve permitir ao gestor gerir a médio, a curto e a longo prazos simulando o impacto das suas decisões no seu ambiente imediato e futuro.

Quadro II

Segundo o quadro acima, o gestor tem de analisar o passado da sua organização para poder gerir, o presente, os acontecimentos, as decisões, o estudo do mercado e os concorrentes para poder antecipar o futuro. Mas tudo isso num tempo estipulado, caso contrário correrá o risco de ser ultrapassado pelo concorrente mais objectivo.

1.1.3 - As funções da Gestão

O factor mais eloquente na determinação do desempenho e sucesso de qualquer organização é a Qualidade de Gestão a qual consiste em conseguir obter os resultados (bens ou serviços) com esforço dos outros, basicamente, as funções dos gestores é explanar os objectivos propostos e transforma-los em acção com vista a satisfazer os interesses e necessidades dos stakeholders, sendo assim, os gestores modernos, em qualquer país do mundo terão as seguintes funções⁹:

⁸Mariou, Romagne Patrick Stephane e Raquilly, Christophe – 1º Instrumentos chaves da gestão 1999

⁹Teixeira; Sebastião Gestão das organizações 1998

- **Planeamento**, processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo. Fica implícita a ideia de acção a desenvolver para que as coisas aconteçam, o que é diferente esperar que aconteça o que se previu. Ele deve ser definido em termos precisos de tal modo que sirvam de guias claras para os gestores e para todos os actores da organização;

- **Organização** – consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre esta e os recursos, para atingir os objectivos propostos. Um dos aspectos fundamentais desta função é assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, esteja no local e no tempo certo para melhor cumprir os objectivos, Planear e definir as funções que competem cada elemento da organização, quais os recursos disponíveis e como se distribuem.

- **Direcção** – é entendida como um processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar, o comportamento dos outros tendo em vista a motivação, a liderança e a comunicação.

- **Controlo**, processo de comparação do actual desempenho da organização com os padrões previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas, uma vez que ele não visa o descobrimento dos culpados e puni-los mas sim deve conduzir a determinação correcta dos desvios verificados e definir as acções necessárias para que sejam corrigidos e evitadas no futuro.

- **Tarefas e aptidões necessárias** – a acção dos gestores avalia-se geralmente por padrões de eficiência (é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de inputs e a qualidade e a quantidade de outputs produzidos, assim quanto maior for o volume de produção conseguido com mínimo de factores produtivos maior é o grau de eficiência) e eficácia (é a medida em que os outputs produzidos pelos processos se aproximam dos objectivos propostos, isto é, quanto maior forem os desvios entre o planeado e o realizado maior é o grau de eficácia do gestor), aptidões é a capacidade para aprender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas, engloba a capacidade para ver a organização como um todo.

2 - Conceito e Princípios da Gestão pela Qualidade

2.1 Conceito da Gestão pela Qualidade

Nem sempre é fácil definir de uma forma clara o conceito da qualidade tendo em vista o objectivo que se apetece atingir. Efectivamente a qualidade pode ser vista sob diversas vertentes podendo assim, a sua definição iniciar com maior ou menor intensidade sobre determinado aspecto a que se pretende realçar.

Das várias tentativas de definição do conceito da qualidade destacam-se as seguintes, pela abrangência das vertentes que sintetizam:

"Qualidade¹⁰" deriva do latim (*qualitas*; in *quality* Fr. *Al qualitat*) qualquer determinação de um objecto que distingue-se da propriedade que em seu significado específico apresenta característica que individualiza o próprio objecto, sendo portanto próprio dele, ela é abrangente e de dificilmente poderá ser reduzido a um conceito unitário. Assim sendo, ela compreende uma família de conceito que tem em comum a função puramente formal de servir de resposta a qualquer pergunta.

Qualidade¹¹ é para Juran (1974, apud [Stange, 1996]) a adequação ao uso através da percepção das necessidades dos clientes. Deming (1982, apud [Stange 1996]); "Qualidade " é perseguição às necessidades do cliente e homogeneidade dos processos; Crosby (1984, apud [Stange 1986]); "Qualidade " é a conformidade do produto às suas especificações. Feigebaum 1986 apud [Stange 1986];" Qualidade " é o conjunto de características incorporado aos produtos através do projecto e manufactura que determinam o grau de satisfação do cliente.

Para Marcos César (1998) (apaut. [Deming, 1985]), qualidade é a constância de propósito, comprometimento, satisfação do trabalhador tendo como base três ideais gerais que direccionam o esforço da gestão: - melhoria contínua, controlo estatístico da qualidade e a participação. A prática dos conceitos da teoria da gestão pela qualidade impulsionou a criação dos círculos de controlo da qualidade (CCQ) – reunião de trabalhadores para discutir e solucionar os problemas da organização. Esse conceito teve como base as seguintes orientações:

- Sistema de emprego garantido;
- Promoção por tempo de serviço;
- Investimento em treinamento;
- Cooperação entre o sindicato e a empresa;
- Vinculação do ingresso no trabalho ao nível do estudo e o alto grau de escolaridade;

¹⁰ Abbajano, Nicola; **dicionário filosófico**; 2000

¹¹ Marcos César – educação e qualidade: repensar conceito in revista de estudos pedagógicos 1998

- Qualificação do trabalhador.

2.2 - Princípios de Gestão pela Qualidade

Segundo as normas do ISO (organização internacional de normalização), revelam que para dirigir e controlar com sucesso uma organização é necessário que ela seja gerida de forma sistemática e transparente, para isso foram identificados oito princípios¹² de Gestão pela Qualidade que devem ser adoptados pela gestão de topo de uma organização afim de atingirem melhores resultados e desempenhos:

1. Focalização no cliente – Esse princípio mostra que a organização depende dos seus clientes e que convêm compreender as suas necessidades e satisfazer essas necessidades e esforçarem por exceder as suas expectativas. Ao apropriar esses princípios, permite a organização compreender todas as necessidades e expectativas dos clientes relativamente a preços e produtos entregues;
2. Necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas (proprietários, colaboradores, fornecedores, comunidades locais, e a sociedades em geral);
3. Comunicar estas necessidades e expectativas a toda a organização;
4. Medir a satisfação dos clientes e actuar com base nos trabalhos;
5. Gerir o relacionamento com os clientes.
6. Liderança os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização, mas convêm criar e manter um ambiente interno que permite o pleno envolvimento das pessoas afim de poderem atingir os objectivos da organização.
7. Envolvimento das pessoas – as pessoas em todos os níveis, são as essências de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefícios da mesma.

¹² Marcos, César. 1998

3 - Conceito da Autonomia

O conceito da Autonomia na Gestão Escolar é relativamente recente, é de extrema importância, visto que a sociedade actual deseja uma escola que atenda às suas expectativas, formar cidadãos, oferecendo assim a possibilidade de apreensão de competências, habilidades necessárias e auxiliaadoras da inserção social e da capacidade empreendedora.

O termo “autonomia”¹³ “segundo a definição literal é a faculdade que conserva um país conquistado de se administrar por suas próprias leis; liberdade moral ou intelectual e independência administrativa.

Segundo a definição Etimológico, a “Autonomia”¹⁴ é iguala a S. Do fr. Autonomie, este do gr. «Direito de reger pelas próprias Leis; Independência, Autonomia.» Em sentido genérico é o poder de se dar a própria norma opondo-se assim a “heteronomia” que traduz a ideia de subordinação às normas dadas e impostas por outrem, ou seja, é o poder de se auto-determinar e auto-regular os próprios interesses.

A autonomia das escolas segundo os decretos-leis que regulamentam e regularizam o sistema educativo Cabo – verdiano e o programa do Governo de 2001, é a capacidade de elaboração e realização de um projecto educativo em benefício dos alunos com a participação de todos os intervenientes no processo educativo. Isto implica necessariamente a descentralização dos recursos e acções, fortalecendo as Delegações do Ministério da Educação, transformando o Ministério da Educação num organismo eficaz de formulação, coordenação e acompanhamento de políticas na área educacional, e reduzindo o seu papel executivo.

Dos Santos, Filho e José Camilo afirmam que a Autonomia¹⁵ sempre esteve associada à liberdade individual e social, à ruptura com a burocracia centralizadora e mais recentemente à transformação social. Ela é valorizada não só em termos pedagógicos, como em termos de instrumento de socialização progressiva do aluno, como no contexto organizacional e administrativo da gestão da escola. Alguns educadores já chegaram a definir a educação como o processo de passagem da anomia, pela heteronomia, para a Autonomia.

¹³ Novo Dicionário Lelo da língua portuguesa 1996

¹⁴ Machado, José Pedro Dicionário etimológico da Língua portuguesa 1995

¹⁵ Dos Santos, Filhos José Camilo Democracia institucional nas escolas 2005. In <http://www.cefetsp.br/edu/eso/construtivismociencias.html>.

Barroso (1996) define a Autonomia como a autogoverno, onde os sujeitos se regulam por regras próprias. Contudo, isto não é sinónimo de indivíduo independente. A Autonomia é um conceito relacional (somos sempre autónomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações.

Ainda, Barroso constata que as escolas variam entre a heteronomia absoluta e a quase completa anomia (ausência de normas claras e comprometedoras, vivendo as escolas numa absoluta rotina), existindo, todavia, muitas situações em que diversos estabelecimentos de ensino souberam construir uma real autonomia, por isso, uma maneira de gerir e 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.

Macedo (1991) afirma que “a Autonomia pressupõe auto-organização.” Ao auto-organizarem-se pressupõe a realização de objectivo que define o sistema a diferenciar-se de outros sistemas com quem está em inter-relacção. Por outro lado, Lima (1991) afirma que num sistema educativo altamente estruturado e centralizado, e que impõe as suas regras através da produção legislativa aos estabelecimentos de ensino em sua dependência, não significa que esses mesmos estabelecimentos de ensino cumpram uniformemente essas regras. O actor é o elemento central – aquele que, mesmo nas situações mais extremas, conserva sempre um mínimo de liberdade que utilizará para bater o sistema. Por isso este autor fala de infidelidade normativa por parte das escolas às regras impostas que pode passar pela reprodução total, parcial ou a não reprodução dos conteúdos normativos. Esta infidelidade às regras do sistema deve-se ao facto de os actores interagirem entre si e serem fiéis aos seus objectivos, interesses, e estratégias, permitindo que a escola assuma a sua identidade.

Para nós, a autonomia na gestão das escolas é um investimento nas escolas, acompanhado por uma cultura de responsabilidade individual e colectiva, baseada num modelo de gestão e na adopção de uma lógica de matriz que exige a consagração do projecto educativo em benefício dos alunos. Este projecto deve reflectir no desenvolvimento integral e progressivo dos alunos a nível das capacidades sócio-cognitivas e cultural, dotando – lhes de uma visão crítica e dinâmica na participação no processo de desenvolvimento do país e de si mesmo.

A autonomia na gestão das escolas secundárias é a capacidade reconhecida pela administração educativa, conferindo-lhes o poder de tomar decisões no domínio estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro, material, humano e organizacional, no quadro do seu projecto educativo em função das competências e dos meios que foram consignados, respondendo às necessidades e expectativas dos stakeholders (comunidade envolvente). Não se trata aqui de discutir o funcionamento da política do Governo em matéria da distribuição dos diferentes recursos destinados à educação, mas sim, o que cada escola poderá fazer na organização e distribuição desses recursos em prol do desenvolvimento da qualidade do processo de ensino/ aprendizagem.

Na nossa perspectiva a Gestão pela Qualidade é um conjunto de técnicas e princípios desenvolvidos pelas organizações com vista a satisfazer as necessidades e expectativas da comunidade educativa tendo em conta a oferta de produtos e prestação de serviços. Deste modo, podemos afirmar que a Autonomia na Gestão e Gestão pela Qualidade requerer um conjunto de recursos (pessoas, equipamentos, informações, energia, procedimentos e materiais) visando produzir resultados específicos, baseados nas necessidades e expectativas dos actores e clientes / consumidores da organização. Tudo isto, num compromisso incessante na promoção e aperfeiçoamento das organizações, trabalhando com actividades que agregam valores ao produto/serviço.

O quadro IV abaixo, indica as principais relações existentes entre a Autonomia e Gestão pela Qualidade.

Quadro IV

	Autonomia na Gestão	Gestão pela Qualidade
Aspectos organizacional	<ul style="list-style-type: none"> -Auto -governação -Auto-determinação -Liderança -Gestão participativa -Ruptura com a burocracia centralizadora -Simplicidade e agilidade -Estrutura Orgânica 	<ul style="list-style-type: none"> -Liberdade individual e social -Capacidade empreendedora -Agir em direcção a sociedade -Vínculo na confiança mútua -Regular por regras próprias -Ter a prestação de conta como uma necessidade Gerencial -Procura da excelência -Definição da sua identidade -Sistema de relações -Benefício dos alunos com a participação de todos os intervenientes -Poder de execução -Satisfação do cliente -Comprometimento da gerência -Estrutura flexível
Forma de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> -Co-gestão 	<ul style="list-style-type: none"> -Auto - regulação dos próprios interesses -Trabalho em <i>times</i> (equipa) -Envolvimento das pessoas -Pessoas com a autoridade e envolvimento necessário -Eliminar a barreira entre os departamentos -Confiança mútua; -Gerência do processo
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> -O compromisso solene com a sua missão -Capacidade de elaboração e realização de um projecto educativo -Socialização progressiva dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> -Visão clara do futuro da organização -Ser pró-activo -Envolvimento de todos -Ajudar as pessoas a pensar claramente e exercitar o julgamento independente -Uma organização comprometida com o ensino assente em ética e valores -Preparação para a vida; -Estabelecimentos das metas a serem atingidas
Níveis de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> -Institucional -Intermédio -Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Planeamento -Controle e Auto - avaliação -Prevenção e melhoria contínua
Eixo central da preocupação	<ul style="list-style-type: none"> -Comunidade educativo -Comunidade escolar -Alunos 	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfação e expectativas dos clientes e actores -Melhoria contínua
Ação	<ul style="list-style-type: none"> -Individual e colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> -Trabalho em equipa -Responsabilidade individual e colectivo -Círculo de controlo da Qualidade

CAPITULO II – METODOLOGIA

Para qualquer tipo de realização é necessário que os meios sejam bem definidos para que se possa alcançar os objectivos com a eficiência e a eficácia no tempo determinado. Por isso, para alcançamos o nosso objectivo enveredamos pelas seguintes metodologias:

- a) O dedutivo;
- b) A observação;
- c) O inquérito por questionário.

Método Dedutivo¹⁶ parte do geral para particular, isto é, parte dos princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis, possibilitando conclusões puramente formais, baseando numa construção lógica segundo as quais a razão leva ao conhecimento verdadeiro.

Observação Directa é um método que possibilita o mais elevado grau de precisão dos procedimentos observáveis, a pesquisa como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico que dá resposta aos problemas mediante o emprego de procedimentos da realidade social, permite desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais exactos ou hipotéticos.

Inquérito por Questionário que é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas às pessoas com o fito de conhecer as opiniões, interesse, expectativas e situações vividas.

Numa primeira fase do nosso trabalho, elaboramos uma listagem de atributos dominantes designados de níveis de análise (satisfação, expectativas, padrões de ensinamentos - técnicas de ensino/aprendizagem, níveis de gestão e comunicação) baseada nos pressupostos teóricos da Autonomia e da Gestão pela Qualidade das Escolas.

¹⁶ CAMPENHOUDT, LUCVAN RAYMOND QUIVY. Manual de Investigação em ciências sociais 2003.

A amostragem da população inquerida é constituída por um total de 239 pessoas, que fazem parte da comunidade educativa do Liceu Domingos Ramos, (alunos, pessoal docente e não docente, pais e encarregados da educação, pessoal da direcção e técnicos dos serviços centrais e desconcentrados do Ministério da Educação).

Ainda com o mesmo propósito de alcançar os objectivos deste estudo procedemos a aplicação de questionários a 23 coordenadores, 15 técnicos dos serviços centrais e desconcentrados do Ministério da educação (ME), 41 pessoal docente e não docente, 80 alunos distribuídos do 2º e 3º ciclo, já que são sujeitos com uma certa maturidade e conhecimento da realidade escolar. De igual modo, inquirimos os pais e encarregados de educação desses alunos, como membros da comunidade educativa do LDR.

CAPITULO III – OS INSTRUMENTOS NORMATIVOS DA ORIENTAÇÃO E PLANIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

1 - Análise dos Dispositivos Normativos Legais Aplicados na Gestão das Escolas Secundárias

As organizações¹⁷, tal como os Governos, utilizam sistemas de regras para criar e manter a ordem entre os seus membros. Ao utilizar termos como “Democracia”, “Burocracia,” “Tecnocracia”; “Autocracia” e “Co-gestão” para descrever a natureza de uma organização estamos, implicitamente, a traçar paralelos entre organizações e sistemas políticos.

As legislações educacionais enquanto objectos de estudos, que regulam as organizações, os funcionamentos e as práticas legais administrativas do sistema educativo cabo-verdiano, versam as matérias educacionais aplicadas na gestão das escolas secundárias. A Constituição da República de Cabo Verde enquanto fonte superior das legislações educativas, contem um conjunto de normas que deverão ser levadas em contas pelas instâncias educativas quando pretendem aprovar qualquer norma relativa ao sistema educativo em geral e as escolas em particular. Sendo assim, apresentar-nos-emos um conjunto de normas constitucionais que referem particularmente a educação, com a indicação de que, não só estas normas interessam a matéria.

Com efeito, há uma infinidade de normas constitucionais, que embora não se referirem específica ou directamente a educação, servem de referência na elaboração das normas educacionais. A nossa constituição apresenta um conjunto normas relativamente às matérias educacionais tais como o que se encontra estatuídos nos artigos 7º,49º,53º,73º,74º,75º,77º, 81º e 176º, a partir da qual advêm as seguintes outras normas que regulam o funcionamento e a gestão dos estabelecimentos secundárias tais como:

¹⁷ Ribeiro, Bregieiro José Carlos - Organização como sistema político in Gestão escolar, chave para um ensino público de qualidade Educação www_estadao_com_br.htm

- A Lei de Base do sistema educativo, (Lei nº103/III/90 de 29/12, na nova adaptação dada pela lei 113/V/99 de 18/10);

- A Lei orgânica do Ministério da educação;

- O regulamento interno do Liceu Domingos Ramos;

- O estatuto do pessoal docente;

-O regime de organização, administração e gestão dos estabelecimentos públicos secundário (decreto lei nº20/2002/19/8);

- O regime de propinas e emolumento a que está submetido aos alunos do ensino secundário público (decreto lei nº 19/2002/19/8);

-O regime da prestação de contas pela utilização de receitas próprias das escolas secundárias públicas (decreto lei nº 21/2002/19/8);

-O regulamento das organizações administrativa dos estabelecimentos do ensino secundário (portaria nº 50/87 de 31/8);

-O regulamento interno do Liceu Domingos Ramos.

A autonomia é o direito de reger pelas próprias Leis (José Pedro 1995). Está associada à liberdade individual e social, à ruptura com a burocracia centralizadora (Dos Santos Filhos e José Camilo 2005), pressupõe a auto governação onde os sujeitos se regulam por regras própria (Barroso 1996).

A gestão pela qualidade é a constância de propósito, comprometimento, satisfação do trabalhador tendo como base as seguintes orientações: sistema de emprego garantido, promoção por tempo de serviço, investimento em treinamento, vinculação do ingresso no trabalho ao nível do estudo e a qualificação do trabalhador (Marcos César 1988), tudo isso, demonstra que a legislação caboverdiana relativamente as matérias da orientação e organização da gestão educacionais versão matérias de extrema importância, cuja sua materialização conduzirá o desenvolvimento e a implementação da autonomia e a gestão pela qualidade, visto que consagra implicitamente e explicitamente as ideais filosóficas das teorias da autonomia e a gestão pela qualidade.

Portanto, o conhecimento das normas educacionais é algo que poderá interessar toda a comunidade, partindo-se da premissa que a obra educativa é uma tarefa de todos. Daí, a importância da análise das normas educativas que directamente dizem respeito

aos agentes educativos (d direcção da escola, professores, funcionários da escola, alunos e encarregado da educação). A democratização e a autonomia da gestão das escolas e o controle social das mesmas, são decisivas para a conquista da qualidade e devem ser favorecidas pelo amplo conhecimento da legislação educativa cabo-verdiana, de extrema importância para o desempenho individual e colectivo, reflectindo-se directamente no funcionamento e na performance das práticas efectivas das instituições educativas.

2 - Os Instrumentos da Planificação Protagonizadores da Autonomia e da Gestão pela Qualidade nas Escolas Secundárias em Cabo Verde.

2.1 - O Plano Estratégico para a Educação 2003 a 2010.

O Planeamento Estratégico é um processo complexo de antecipação do futuro a médio e longo prazo. Implica que, a partir de uma visão de futuro, se defina a missão da organização e as grandes opções em termos de metas e objectivos a alcançar em determinado período.

O Planeamento Estratégico para a Educativo 2003 a 2010 é um documento que define os grandes objectivos estratégicos e medidas de políticas educativa para a educação nesta primeira década do século XXI, a saber: -“promover a formação de recursos humanos qualificados que respondam às demandas de desenvolvimento sustentável e harmonioso do país.” Estes que se materializam em objectivos estratégicos e medidas de políticas a longo prazo, que por sua vez deverá ser traduzida no plano de curto e a médio prazo através do plano anual do Ministério da Educação e do projecto educativo das escolas que por sua vez deve ser operacionalizado e materializado pelo plano anual de actividade das escolas.

O plano estratégico da educação de 2003 é constituído pelos seguintes objectivos estratégicos:

- Responder com eficiência à procura social da educação;
- Salvar a equidade e a diminuição das disparidades sociais e geográficas no acesso à educação;
- Desenvolver a educação a todos os níveis como estratégia incontornável da luta contra a pobreza;
- Promover a elevação contínua dos níveis de conhecimento e de escolaridade;

- Contribuir para que a educação seja um factor de coesão nacional e de reforço da democracia;
- Reforçar os valores relacionados com a democracia, a paz, a solidariedade e a justiça social;
- Promover uma nova postura face ao trabalho, à poupança, ao investimento e à iniciativa económica;
- Contribuir para a preservação e reconstrução da identidade cultural e nacional;
- Proporcionar uma adequada integração de Cabo Verde no mundo através do conhecimento e do domínio das línguas vivas.

O plano estratégico para a educação apresenta as seguintes medidas de políticas:

- I – Na consolidação e desenvolvimento dos diferentes níveis educativos;
- II – Na melhoria da qualidade e eficiência do sistema;
- III – No fortalecimento dos valores culturais e cívicos;
- IV – Na modernização, regulamentação e adequação do sistema educativo;
- V – Na transformação da educação como factor de progresso social e de combate à pobreza;
- VI – No desenvolvimento de parcerias para a gestão sustentável das instituições educativas.

2.2- Plano Anual de Actividades do Ministério da Educação (ME) e do Liceu Domingos Ramos (LDR).

O plano anual de actividade é um documento de planificação operacional das actividades a desenvolver pelas organizações a curto e médio prazo. O plano anual de actividades do ME e LDR constitui assim um conjunto de actividades operacionais a serem desenvolvidos pelo ME e LDR ao longo do ano lectivo 2005/06, e que deve traduzir a concretização de medidas de políticas e orientações estratégicas do plano estratégico da educação de 2003.

Relativamente ao plano de actividade do ME para o ano 2005 destinado ao ensino secundário, têm como os seguintes objectivos:

- Promover a realização de actividades práticas laboratoriais nas escolas secundária (F/Química e biologia);
- Modernizar o processo da avaliação nas escolas públicas e privadas;
- Promover a institucionalização do núcleo de coordenação e supervisão pedagógica para o ensino secundário a nível das Delegações Concelhias;
- Elaborar normativos sobre a coordenação pedagógica e direcção de turmas no ensino secundário;
- Actualizar normativos de carácter técnico-pedagógico;
- Contribuir para a melhoria da eficácia da Gestão e da coordenação pedagógico e administrativo entre outros.

O plano de actividades do Liceu Domingos Ramos (LDR) deveria traduzir no plano operacional e acção do plano estratégico e do plano anual de actividades do ME do ano 2005. O plano anual de actividades do LDR para o ano 2005 acentuou – se nas seguintes áreas: Área Pedagógica, Didáctica, Social, Comunitário, Patrimonial e Administrativa (apresentado no plano de actividade como objectivo).

Se a gestão é um processo de se conseguir obter os resultados com o esforço dos outros (Sebastião Texeira1998), visando eleger a melhor via para a realização dos objectivos da organização, assente num juízo de valor, numa base conveniente e oportuna, nos níveis, tarefas e funções gerenciais. Por outro lado, constatamos que a qualidade de gestão é um factor determinante no desempenho e sucesso de qualquer organização, cuja função é transformar os objectivos em acções com vista a satisfazer os interesses e necessidades dos *stakeholders*.

A qualidade e a educação são duas faces da mesma moeda (Marcos César1998) que consiste no comprometimento e satisfação dos actores e clientes da escola assente em três ideais que determina o esforço da gestão: - melhoria contínua, controlo estatístico da qualidade e a participação, fundamentadas nas seguintes orientações: - sistema de emprego garantido, promoção por tempo de serviço, investimento em treinamento, vinculação do ingresso no trabalho ao nível do estudo e o alto grau de escolaridade. A autonomia na gestão das escolas só se concretiza mediante o desenvolvimento e a implementação do projecto educativo, que por sua vez só é possível mediante a participação e envolvimento de todos traduzindo a maior satisfação e expectativa da comunidade educativa.

O plano estratégico para a educação define como elemento essencial o desenvolvimento do ser humano, atrevez da materialização de orientações estratégicos e medidas de políticas, elementos constituintes basilares para a afirmação da gestão pela qualidade e autonomia na gestão das escolas, em que defende o princípio da planificação como elemento fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização, a nível institucional, intermédio e operacional

Ao nosso ver, isso a nível intermédio e operacional carece da concretização, visto que este não encontra especificado e aprofundado nos planos anuais do Ministério da Educação para o ano 2005 e nem no plano anual do Liceu Domingos Ramos, demonstrando que os actores da planificação a nível institucional e operacional nas suas planificações dão poucas importâncias o plano estratégico, documento de extrema importância para o desenvolvimento da política educativa, o que por sua vez dificultará a concretização da autonomia na gestão das escolas consequentemente o desenvolvimento da qualidade do processo ensino aprendizagem.

Um outro elemento de análise de extrema importância para a afirmação e o desenvolvimento da autonomia e a gestão pela qualidade no processo ensino/aprendizagem é o projecto educativo e o orçamento privativo da escola. Relativamente ao projecto educativo, a escola não possui, visto que, sempre que solicitei a directora da escola ela concedeu-me cópia de plano de actividade, quanto ao orçamento privativo da escola não foi possível a sua análise visto que a directora recusou a sua concepção, alegando que constitui o segredo da escola. Isto vem reforçando a ideia de que a autonomia exercida no Liceu Domingos Ramos não prima pelos princípios que norteia a filosofia da gestão pela qualidade e nem reforça a afirmação da autonomia na gestão uma vez que este prima pela participação e a prestação de contas como estratégia do desenvolvimento da organização.

CAPITULO IV – ESTUDO DE CASO LICEU DOMINGOS RAMOS

Como o estudo retrata a Autonomia na Gestão das Escolas – Um Contributo de uma Gestão pela Qualidade no Processo Ensino/Aprendizagem, escolhemos o Liceu Domingos Ramos, que é uma das escolas secundárias mais antigas de Cabo Verde, quanto a nós, com maior *Know how* no processo ensino/aprendizagem, para realizar esta investigação. Assim, entendemos ser pertinente proceder a uma breve caracterização desta instituição, visando conhecer melhor este estabelecimento de ensino e enquadrá-lo no tema do nosso trabalho.

1. Breve Caracterização do Liceu “Domingos Ramos”

O Liceu Domingos Ramos conta actualmente com 3309¹⁸ alunos, de todos os ciclos de escolaridade, distribuídos em 82 turmas e cujo rácio aluno/turma é de 41 aproximadamente. No ano lectivo 2004/2005 e 2005/ 2006 a escola contou inicialmente com 3136 alunos que se repartiam em 80 turmas aproximadamente num rácio de 40 alunos/turmas. Entretanto, é de salientar que com a criação da escola secundária de Achada Grande Frente deslocaram 11 turmas para este estabelecimento, ficando assim o Liceu Domingos Ramos a contar apenas com 2549 alunos e com 71 turmas com o mesmo rácio aluno/turma. Os cursos leccionados são de carácter geral orientados para prosseguimento do ensino superior.

Esta complexa infra-estrutura escolar é constituída por 41 salas de aula, incluindo os dois anexos, duas salas de informática, três laboratórios, uma sala de professores, duas cantinas escolares, uma sala de actos com capacidade para 100 pessoas, uma biblioteca, dois espaços destinados a práticas desportivas (pavilhão e uma placa desportiva), um bloco para funções administrativas, oito casas de banho e um pátio coberto.

1.1 - Espaço Escolar

No que se refere aos espaços escolares e condições de uso, constatamos que o Liceu Domingos Ramos reúne todas as condições adequadas para o processo do Ensino/Aprendizagem.

¹⁸ In Estatística do Liceu Domingos Ramos – ano lectivo 2005/2006

Quanto a biblioteca, consideramos que alberga um amplo espaço, contudo é subaproveitado dado que existem carências no domínio bibliográfico destinado aos docentes e discentes.

A instituição tem apenas uma sala de professores para um universo de 118 professores o que significa que há um sobrelotação de espaço.

A sala está equipada com cadeiras, sofás, televisão, mesa, estante, e cada professor tem o seu cacifo para depositar os seus documentos.

A escola possui três laboratórios (Laboratório de Ciências; Física e Química e Biologia) sem utilização efectiva, já que os mesmos se encontram bastante degradados.

A secretaria é espaçosa, não obstante precisa ser remodelada. Nela trabalha cinco funcionários dos quais um deles desempenha função de chefe de secretaria.

A modalidade de ensino ministrada neste liceu é de nível secundário geral do 7º ao 12º ano de escolaridade.

As aulas em regime interno são ministradas nos períodos de manhã e da tarde, e à noite são ocupadas pelas escolas privadas num total de 436 alunos em 12 turmas.

1.2 -Pessoal docente

Num universo de 118 professor 84 por cento tem formação superior distribuída em bacharel e licenciatura. Dos 16 por cento de professores sem formação, porém neste momento estão a frequentar o ensino superior no ISE. Brevemente o Liceu Domingos Ramos passará a contar com 100 por cento de professores formados.

1.3 - Repartição do corpo docente por tipo de vínculo¹⁹

Dos 118 professores que trabalham no LDR, 86 por cento são formados, destes 65 por cento possui vínculo definitivo, 13 por cento trabalham sobre o regime de contrato administrativo de provimento, 14 por cento trabalham em regime de contrato a termo, 6 por cento pertence a regime de acumulação, 4 por cento trabalham em regime de cooperação e 1 por cento trabalham como monitor especial.

¹⁹ Dados estatística do Liceu domingos Ramos

1.4 - Repartição do Corpo e não Docente por Habilitações Profissionais

Do pessoal que trabalha na administração da escola dois são licenciados e três tem bacharelato. Na secretária da escola trabalha apenas duas funcionárias com 12º ano de escolaridade e as restantes possuem o ex 3º ano do curso geral e uma delas desempenha o papel de chefe da secretária. A escola conta ainda com 41 ajudantes de serviços gerais incluindo (guarda encarregada de limpeza, contínuos e jardineiro).

1.5 - Órgãos da Gestão do Liceu Domingos Ramos

De acordo com o Decreto – Lei nº 20/2002 de 19 Agosto que define os princípios básicos de criação e o regime de organização e gestão dos estabelecimentos do ensino secundário e de conformidade com o artº 12º do mesmo decreto, as escolas devem orientar-se com base nos seguintes órgãos de gestão: a pedagógica e administrativa.

Sendo assim o L.D.R²⁰ é administrado e gerido pelos seguintes órgãos: Assembleia de Escola, Conselho Directivo, Conselho Pedagógico e o Conselho Disciplinar.

2 - Indicadores Pertinentes para a Consolidação e Afirmção da Autonomia e Gestão pela Qualidade do Processo Ensino/Aprendizagem.

Para melhor o seu enquadramento no tema em questão, é necessário uma breve definição dos indicadores e sua importância para a planificação e a tomada de decisão gerencial.

Segundo V. de Landsheere (1992), indicador é uma estatística directa e valido que dá informações sobre o estado e as mudanças de grandeza e natureza, ao longo do tempo relativo a um fenómeno social tido como importante. Em educação informa, de uma maneira especial, sobre a saúde e a qualidade de funcionamento do sistema, relativo aos conhecimentos dos alunos e as suas capacidades e evolução positivas ou negativa da instituição. Para ele, um dado é uma informação qualitativa ou quantitativa tratado estatisticamente e útil na tomada de decisões. Isto vem reforçado na afirmação de Thona Huxley²¹ de que a educação é o único meio através da qual o homem é capaz de ser levado a fazer aquilo que deve ser feito independentemente de gostar ou não de o fazer, visto que a educação produz a consciência do indivíduo, permitindo lhe superar todo o estágio da sua necessidades e expectativas inconscientes, imediatista ou egotista e se harmonizar melhor

²⁰ Afirmção da Directora perante a entrevista realizada. O decreto-lei nº20/2002 de 19/8

²¹ In Marco César 1998

com o seu meio ambiente a longo prazo. Nesse sentido, apresentaremos os que afectam directamente sob o aspecto nas tomadas de decisão na gestão escolar.

Indicadores da eficácia interna e externas de Qualidade (Estrutura de emprego por sector e grupo profissional, percentagem de professores por níveis de qualificação e por estatuto e tempo de serviço, e numero disponíveis de manuais).

2.1 - Breve Caracterização da Comunidade Educativa do Liceu Domingos Ramos

Os alunos são provenientes de diversos bairros da capital e pertencentes a camadas sociais diferenciadas. Albergando uma população de 127305²² habitantes desta 51.4% são do sexo feminino, das quais 27.63% Constitui a população com idade de 15 a 65 e mais anos empregados, deste 96.59% estão a trabalhar, 3.40% trabalham temporariamente e 9.74% são desempregados destas 5.15% não procura emprego, 4.58% andam a procura de novos empregos. O concelho conta ainda com um total de 73.76% de habitantes com 4 anos ou mais níveis de instrução por sexo e grupo etários das quais 52.60% são do sexo feminino, pertencente aos seguintes níveis de instruções:

- Sem níveis de instrução 13.22% das quais 8.87% são do sexo feminino;
- Com o pré-escolar 4.39% das quais 2.20% são do sexo feminino;
- Alfabetização 14.98% das quais 73.36% são do sexo feminino;
- EBI 52.70% das quais 50.19% são do sexo feminino;
- Secundários 23.52% das quais 51.07% são do sexo feminino;
- Médio 0.86% das quais 45.80% são do sexo feminino;
- Superior 2.54% das quais 40.13% são do sexo feminino.

A escola conta 2549²³ alunos, o que representa 2% da população da Concelho da Praia, de onde se constitui a população da comunidade educativa do Liceu Domingos Ramos, das quais 85% dos alunos residem nas áreas urbanas e 2,5 %na área rural. Relativamente a situação escolar dos alunos 1.25% frequentam esta escola desde 1999/00, 1,7.5%,nos anos 2000/01, 33.75% nos anos 2001/02, 25% nos anos 2002/03 e 3.75% nos anos 2003/04, enfrentando o 2º e o 3º ciclo. Destes 25% são repetentes, 52.5% com algumas repetências, isto é 1.2% no 1ºano de escolaridade 7.5% no 2º ano, 10% no 7º ano, 11.25% no 8º ano, 10% no 9º ano, 5% no 10º ano,

²² Censo2000

²³ Dado estatístico da escola

2.5% no 11º anos de escolaridades, 6.25% de alunos com tentativa de abandono escolar por um período de um (1) mês e 1.25% tem tentado abandonar a escola por uma vez e 1.25% com duas tentativas. Estes indicadores demonstram que anualmente a escola é procurada por alunos de outras escolas e Concelho. Razão pela qual a direcção da escola deve incidir sobre a análise dos processos para compreender tais procura, evitar as tentativas de abandono e combatendo o insucesso escolar por cada ano e nível de escolaridade.

Relativamente ao ano em que esses alunos se matricularam pela 1ª vez nesta escola, 2.5%,matricularam nessa escola pela 1ª vez em 1998/99, 1.25,em 1999/00, 16.25%, em 2000/01, 25%, em 2001/02,26.25% em 2002/03 e 3.75% no ano lectivo 2003/04. Isto significa que os alunos estão a demorar mais tempo do que deviam permanecer no sistema, o que mais uma vez demonstra que a escola precisa de trabalhar em torno da planificação com vista responder eficazmente o progresso do processo ensino/aprendizagem.

Quanto a situação familiar dos alunos desta escola, constatamos que 68.75% vive em casa dos pais, 8.75% com os avós, 5% em casa dos Irmão (ã)s e primo (a)s, e 15% pertence a um agregado composto por 1 a 3 membro familiar, 46.25% por 4 a 6 membros, 23.75% por 7 a 9 membros e 3.75% composto por mais de 10 membros familiar.

No que se refere a remuneração dos pais e encarregados da educação, constatamos que 22.5% possui um rendimento compreendido entre 0 a 20 mil escudos, 6.25 de 20 a 40mil,7.5% de 40 a 60 mil, 1.25% de 60 a 80 mil e 8.75% mais de 80mil escudos mensais e sobre o rendimento da mãe temos o seguinte: 11.25% possui um rendimento mensal correspondente a uma escale de 0 a 20 mil – 11.25% de 20 a 40mil 8.75%, de 40 a 60mil 3.75%, de 60 a 80 mil 1.25% e de mais 80 mil 2.5%.

Os alunos pertencem a um agregado familiar onde 2.5% pertence ao agregado familiar onde ninguém trabalha, 27.5% com uma pessoa a trabalhar, 28.75% com duas pessoas a trabalhar, 13.75% com três pessoas a trabalhar e 1.25% com quatro e cinco pessoas a trabalhar. Quanto a relação de parentesco que constitui a população estudantil da escola, 41.25% tem a relação com o pai, 45% com a mãe, 26.25% com irmão (ã)s 15% com avó e 11.25% com outros parentesco. Ainda é de realçar que 25% dos alunos desta escola tem como encarregado de educação o pai, 57.5% a mãe, 7.5% avós, 5% irmão (ã)s mais velho+a) s e 3.75% é assumida por outros parentesco. Os encarregados de educação são constituídos por uma faixa etárias compreendidos, 2.5% dos 20 a 30anos, 15% dos 30 a 40 anos, 51.25% dos 40 a 50 anos e 16.25% dos 50 e mais anos estes indicadores realçam os aspecto relativo as condições socio-

económico das comunidade educativa de onde deve levar em consideração no momento elaboração do seu projecto educativo e do orçamento privativo.

No que tange ao nível de escolaridade dos encarregados da educação verificamos o seguinte, 11.25% possui nível de alfabetização, 30% primário, 16.25% secundários, 2.5% médio/profissional e 10% nível superior. Quanto ao nível de escolaridade dos pais 6.25% não tem nenhum nível de escolaridade, 21.25% primário, 18.75% secundário e 5% possui formação média profissional e superior e ao da mãe 7.5% não tem nenhum nível de escolaridade, 7.5% possui alfabetização, 30% nível primário 18.75% secundário, 5% médio Profissional e superior demonstra o desenvolvimento do capital sócio – cultural, bem como o perfil de formação da comunidade educativo, elemento importante no impulsionamento da participação no desenvolvimento projecto educativo.

No que se tange a situação do mercado do trabalho da mãe temos: 13.75% são empregado da administração pública, 11.25% são empregado no sector empresarial privado, 1.25% são empregado no sector empresarial do Estado, 7.5% são trabalhador por conta própria, 27.5% são doméstica e 1.25% estão desempregados. Relativamente ao estado civil dos pais dos alunos desta escola, constatamos que 18.75% são casados, 48.75% são solteiros, 5% união dos factos, 1.25% divorciados, 2.5% são viúvos, e o estado civil a mãe dos dados apurados descrevam que 50% são solteiras, 20% casadas, 6.25% união dos factos, 1.25% são divorciadas e 7.5% são viúvas, este indicador expressa a estrutura de emprego por sector e por grupo profissional bem como a taxa de duração do emprego por nível de educação e a situação familiar a que os alunos vivem.

No que se refere ao aproveitamento dos alunos nos anos 2004/05 em cada disciplina segundo os níveis e anos de escolaridade, verificamos que as disciplinas com maior dificuldades de aprendizagem no 7º ano de escolaridade são: a disciplina de Língua Portuguesa com 33.8% de reprovação, Inglês com 32.5%, Homem ambiente com 37.6%, Estudo científico com 46.5%, Matemática com 33.8%, e Educação Visual e Tecnológico com 34% de reprovações respectivamente. No 8º ano de escolaridade temos a disciplinas de Língua portuguesa com 34.7%, Inglês com 27.7%, Estudo Cientifico com 38.8%, Matemática com 33% e Mundo contemporâneo com 37% de reprovação. No 9º ano temos Língua portuguesa com 37.4%, Matemática com 56.5%, Geografia com 27%, Ciências Naturais com 28% e Química com 38.5%. No 10º ano temos Matemática com 34% e Física com 46.3% de reprovação respectivamente. Reactivamente ao 11º ano temo a disciplinas de Língua

portuguesa com 20.7%, Matemática com 19.9%, Inglês com 23%, e História com 18% de reprovações e no 12º temos Língua portuguesa com 18%, Francês com 17%, Inglês com 24%, Matemática com 27%, Química com 17.6%, Física com 18.3%, Utilização do computador com 20% e Economia com 17% de reprovações respectivamente. Esses resultados é de extrema importância na planificação das actividades anuais da escola, visto que, constitui a área de intervenção e de forte incidência na tomada de decisão com vista a melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem.

A escola conta ainda com 118 professores das quais 84% tem formação incluindo o curso superior com bacharel e licenciatura. Os 16% dos professores que não têm formação, neste momento estão a frequentar o ensino superior Instituto Superior da Educação, brevemente o Liceu Domingos Ramos passará a contar com 100% de professores formados.

Do pessoal que trabalha na administração da escola dois são licenciados e três tem o bacharelato. Na secretaria da escola trabalha apenas duas funcionárias que tem como habilitação literária o 12º ano de escolaridade as outras três o ex 3º ano do curso geral e uma delas desempenha o papel de chefe da secretária e 41 ajudante de serviços gerais incluindo (guarda encarregada de limpeza, contínuos e jardineiro) indicadores de qualidade de grande pertinência impulsor da gestão pela qualidade do processo ensino/aprendizagem.

Os indicadores acima referenciadas é de extrema importância nas tomadas de decisões gerências nas escolas secundárias, dado que incidem directamente ou indirectamente como factores relevante que impulsiona o desenvolvimento da conquista da autonomia bem como a gestão pela qualidade no processo ensino/aprendizagem visto que constituem dados que devem ser tratados e utilizados na planificação, na construção do projecto educativo e levados em consideração nas tomadas de decisões gerenciais.

3 - Analise dos Inquéritos²⁴

3.1 - Caracterização da Amostra.

A nossa amostra é constituída por uma população de 1820 pessoas, das quais arremessamos uma amostragem significativo constituído por 239 pessoas. Desta amostragem esmiuçamo-las em seguintes subgrupos: alunos de 9º a 12º ano de escolaridade (80), que representa 33.47% da amostra, Pais encarregados de educação (80), que representa a mesma

²⁴ Ver os quadros (Q-I, Q-II, Q-III, Q-IV e Q-V) relativo aos níveis de análise (satisfação, expectativa, altos padrões, níveis de gestão e comunicação) em anexo

proporção da amostra dos alunos inqueridos, 41 pessoal docente e não docente, correspondente a 17.15% da amostra, coordenadores (23) correspondente a 9.62% da amostra, técnicos dos serviços centrais e desconcentrado do Ministério da Educação e Ensino Superior (15), que representa 6.27% da amostra cujo a finalidade é conhecer o grau de satisfação dos actores e dos clientes em relação ao serviço/produtos oferecidos/prestado a população que constitui a comunidade Educativa do Liceu Domingos Ramos.

A autonomia na Gestão da escola é a capacidade desenvolvida pelas instituições educativas, orientada pelas diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social agindo de acordo com as suas próprias leis (Barroso 1996), pressupõe auto-organização (Macedo1991). Ela está sempre associada à liberdade individual e social, ruptura com a burocracia centralizadora e a mais recente transformação social, valorizada tanto em termos directamente pedagógicos, como instrumento de socialização progressiva dos alunos no contexto organizacional. Tudo isso demonstra que a autonomia constitui uma estratégia factível para o desenvolvimento de uma gestão pela qualidade, visto que todas a filosofia que suporta autonomia na gestão constituem os princípios da gestão pela qualidade (foco no cliente, satisfação das necessidade e expectativa dos clientes, comunicação, gerir, liderança e envolvimento das pessoas), visando o esforço da gestão melhoria contínua e o desenvolvimento da participação condição “sine qua non” para o aperfeiçoamento do projecto educativo da escola.

3.2 - Grau de Satisfação dos Actores e da Comunidade Educativa Inquerida.

A satisfação constitui a base das necessidades que têm a ver fundamentalmente com a chamada motivação intrínseca e extrínseca, relacionada com a auto-realização da pessoa e recompensa proveniente do carácter externo acentuando-se sobretudo nos compromissos e comportamentos que resultará esforços traduzindo no estado de equilíbrio organizacional. Nesse contexto fomos averiguar se a gestão do Liceu Domingos Ramos nas suas actividades aprimoraram este ideal filosófico como parâmetro fundamental, afim de, puder motivar e influenciar os actores da escola a comprometerem-se e identificando com a mesma. Dos dados apurados relativamente ao grau de satisfação dos alunos inquiridos verificamos que apenas 46.2% afirmaram que a escola é um espaço de convívio e da socialização dos alunos/professores e que estão satisfeitos com a forma como se ensina. Apenas 42.3% dos pais encarregados da educação afirmaram que estão satisfeitos por ter os seus filhos nesta escola e que estão satisfeito com a forma do ensinamento dos seus filhos. Apenas 8.8% do

pessoal docente e não docente, afirmaram que o professor não é um desafio comprometedor mas que estão satisfeitos com o ambiente e clima da escola. Apenas 3.2% dos coordenadores e técnicos dos serviços centrais e desconcentrados do Ministério da Educação, afirmaram que os históricos académicos recentes mostram evolução nas médias concelhias e nacionais e que os professores cooperam nos exercícios de planeamento das actividades; quanto ao grau de satisfação dos 23 coordenadores do Liceu Domingos Ramos inqueridos apenas 10% afirmaram que a direcção zela pela defesa e interesses dos seus quadros mas que nem todos os professores possuem qualificação mínima para leccionarem nos níveis e ciclos que lhes foram confiados. Isto leva-nos a afirmar que a maioria dos actores/clientes que constitui a comunidade educativa não estão satisfeitos com o ambiente sócio-organizacional da escola.

3.3 - Nível de Expectativa dos Actores e da Comunidade Educativa.

Para os neoclássicos o comportamento individual cedeu espaço ao comportamento do grupo. Afirma ainda que o homem constitui o elemento chave da organização onde grande maioria das pessoas que trabalham admitirá que estão rodeadas de lobbies, pressão e de outros grupos de interesse através dos quais diferentes indivíduos procuram atingir determinados objectivos. Como a organização depende dos seus clientes/actores, convém compreender as suas necessidades e satisfazer essas necessidades, esforçando para exceder as suas expectativas, elemento alavancador do desenvolvimento organizacional.

Os gestores deverão considerar as expectativas dos seus actores/clientes como guião que norteiam toda a visão estratégica da sua programação e planificação estratégica. No que concerne ao grau das expectativas que os alunos têm do Liceu Domingos Ramos constata-se que dos alunos inquiridos apenas 15.9% afirmaram que os ensinamentos recebidos respondem a aquilo que esperavam da escola e que nos contactos com os pais, a direcção e os professores expressam confiança nas capacidades de aprendizagem dos alunos. Enquanto que os actores da escola (pessoal docente e não docente) inqueridos apenas 2.6% afirmaram que os trabalhos da escola são satisfatórios porque os alunos progredem e são reconhecidos pela comunidade educativa e que os alunos que saem desta escola não têm problemas académicos. Relativamente aos pais encarregados da educação inquiridos, apenas 14.7% afirmaram que a educação recebida pelos seus filhos corresponde ao que esperava da escola e que nos contactos com os pais, a directora e os professores expressam a sua confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos, independentemente da cor, classe social e outras características sociais.

Os coordenadores e técnicos dos serviços centrais e desconcentrados do ME, inquiridos apenas 5.9% afirmam que nos contactos com os pais, a direcção e os professores expressam a confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos independentemente da cor, classe social e outras características sociais e que os alunos crêem que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles (alunos). Dos coordenadores inquiridos, apenas 10.5% afirmaram que as vezes a comunidade apoiam a escola voluntariamente com materiais de ensino e meios financeiros e que as empresas sempre apoiam as escolas com materiais didácticos e financeiros. Assim sendo demonstra que a direcção da escola nas suas planificações e tomadas de decisões não levam em consideração expectativa dos *stakholders* elemento de extrema impotência para o desenvolvimento de qualquer organização, visto que faz aumentar a participação, a criatividade e a inovação.

3.4 - Altos Padrões e Técnicas de Ensino/Aprendizagem

Para criar um espaço amplo de discussão que envolve toda a rede da organização, estamos desenvolvendo o projecto escolar constituinte, que por sua vez contribua para uma nova organização do espaço e tempo dentro de uma concepção ampliada de currículo, visando a construção de um conhecimento historicamente contextualizado, emancipador e formador do sujeito (cidadãos).

Partindo de que a escola é o local privilegiado para a produção e construção do conhecimento, os actores educativos terão que desenvolver na sala de aula, um conjunto de técnicas e procedimentos didácticos, pedagógicos e psicológicos padronizadas com vista a cultivar os saberes necessários. Assim o quotidiano do professor na sala de aula e fora dela é explorado numa codificação, obrigatória e programática na organização e no desenvolvimento da função da docência. Nesta ordem de pensamento queremos averiguar se a prática do ensinamento no liceu Domingos Ramos orienta nos padrões e técnicas de ensino acima mencionados. Dos alunos inquiridos apenas 14.3% afirmaram que os professores falam-lhes dos seus progressos e dificuldades durante o processo do ensino aprendizagem e recebem orientações dos professores sobre como estudar e o futuro da sua vida profissional; do pessoal docente e não docente inquiridos apenas, 12.8% afirmam que embora as vezes os directores e os professores traçam as metas e os objectivos curriculares da escola para outras pessoas inclusive para os encarregados da educação, mas que a avaliação é tida como orientação para a pesquisa das problemas da aprendizagem; Dos pais e encarregados da educação inquiridos, apenas 5.7% afirmam que a directora e os professores são capazes de fixarem e

disponibilizarem as metas e os objectivos curriculares da escola para outras pessoas e que recebem da escola e dos professores orientações sobre como os seus filhos devem estudar; dos coordenadores e técnicos dos serviços centrais e desconcentrados do ME inquiridos apenas 6.3% afirmaram que os alunos com dificuldades de aprendizagem recebem o estímulo para atingir o nível esperado raramente a directora e os professores citam metas e objectivos curriculares da escola para todas as pessoas; Dos coordenadores inqueridos sobre os padrões e técnicos de ensino orientada na sala de aulas face ao desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem apenas 13.6% afirmam que os professores demonstram ter domínios dos conteúdos mas que raramente orientam os professores nas práticas pedagógicas. Isto demonstra que a direcção da escola na planificação das suas actividades operacionais estratégias precisam desenvolver técnicas e padrões do ensino/aprendizagem com vista a impulsionar a melhoria da qualidade do ensino/aprendizagem consequentemente a prática gerenciais.

3.5 - Níveis e Modelos Gestão Vigente

A Gestão das organizações tem um longo percurso histórico, praticamente foi com a revolução industrial que foram dados os primeiros passos a nível da organização científico do trabalho. Nessa época, defendiam o aumento da eficiência da indústria através da racionalização do trabalho, os clássicos na pessoa de Fayol, enfatizava a organização tendo como suporte a aplicação de princípios de gestão em bases científico.

Os burocráticos defenderam a organização racional e eficiente por excelência. Posteriormente os teóricos da relação humanas defenderam a gestão das organizações tendo como suporte a humanização e a democratização das organizações. Nesta sequência vai averiguar o nível e quotidiano da Gestão do Liceu Domingos Ramos, tendo como pressuposto a essência da teoria da autonomia na gestão e a gestão pela qualidade (envolvimentos dos *stakholders* nas planificações e tomadas de decisões gerenciais). Dos alunos inquiridos apenas 13.9% afirmaram que a escola depões de mecanismos claros para participarem na gestão e funcionamento da escola e que a direcção dá aos alunos a devida atenção sobre assuntos e problemas que lhes colocam; apenas 4.2% dos pais afirmam que existe um alto mecanismo de participação das famílias nas decisões da escola mas não conhece o projecto educativo da escola.

O pessoal docente e não docente inqueridos, apenas 2.6% afirmaram que a gestão da sua escola não é democrática, mas que os professores e os funcionários participam nas tomadas de decisão. Dos coordenadores e técnicos dos serviços centrais e desconcentrados ME apenas

14.7 afirmam que a escola possui um conselho com atribuição e função bem definida e que os professores colaboram, corroborando com a equipa directiva nas questões de interesse para escola; dos coordenadores inqueridos com vista a obter as suas percepções sobre a prática da gestão da escola bem como o nível de participação das famílias na tomada de decisão apenas 4.5% afirmam que a estrutura orgânica da escola orientada pelo decreto-lei nº 20/2002 de 19/9 responde as exigências de gestão das escolas e que a comunidade e os pais participam nas reuniões da assembleia da escola. Isto demonstra que gestão da escola é pouca participada, ou seja há um pequeno número dos actores e clientes constituinte da comunidade educativa envolvidas nas decisões gerenciais da escola o que não contribuirá para o reforço da autonomia e nem desenvolverá a qualidade do processo ensino/aprendizagem.

3.6 - O Sistema da Comunicação e Informação Vigente.

As modernas abordagens em plena era da informação privilegiam aspectos organizacionais como a flexibilidade, agilidade, orientação para o consumidor, inovação, visão, pensamento estratégico, trabalho de equipa, qualidade, formação, liderança, serviço, rapidez, cujo o objectivo é atingir um desempenho excelente no mercado.

No entanto, a organização é mais do que económico, é acima de tudo uma entidade social, constituída por pessoas portanto, deve se tornar efectivos os pontos fortes das pessoas e irrelevantes as suas fraquezas. Isto se deve as influências de um conjunto diversificadas de efeitos e tendências associadas à aceleração do progresso científico e tecnológico nos domínios de informação. Este fenómeno apresenta uma nova visão das actividades gerenciais relativamente a gestão de informação nas organizações, elegendo a comunicação como estratégia fundamental visando desenvolvimento de todos para o bem da organização.

Nesta perspectiva pretendemos averiguar até que ponto a direcção do Liceu Domingos Ramos estrutura e utiliza as informações internas e externas para a tomada de decisões gerenciais. Assim sendo dos alunos inqueridos apenas 30.4% afirmam que a comunicação com os professores e direcção é sempre fácil e que a Direcção promove debates com os alunos sobre a problemática das aprendizagens; apenas 1.5% dos pais e encarregados de educação afirmam, que há uma comunicação fácil entre as famílias e a direcção e que conhecem as pessoas a quem se devem dirigir de acordo com o assunto a tratar; do pessoal docente e não docente inqueridos, apenas 2.6% afirmam que estão satisfeitos com o sistema de comunicação vigente mas que as vezes a comunicação entre o pessoal docente e a equipa da direcção são fáceis; dos coordenadores e técnico dos serviços centrais e desconcentrados do ME apenas

3.2% afirmam que a comunicação da escola com a comunidade e os pais são frequentes e que a directora promove reuniões frequentes com o corpo docente; dos 23 coordenadores inqueridos com vista a identificar o grau de satisfação dos coordenadores relativamente ao nível de comunicação vigente na escola constatamos que dos inqueridos apenas 3.2% afirmaram que a comunicação da escola com a comunidade e os pais são frequentes e que a directora promove reuniões frequentes com o corpo docente.

Se a autonomia na gestão materializa-se perante o desenvolvimento do projecto educativo, mediante a participação de toda a comunidade educativa. Vendo pela afirmação de Dewey²⁵, salientando que a qualidade das instituições é formada pela qualidade dos sujeitos/cidadãos produzidos por uma instituição social. Isso só é possível nas crenças das capacidades e inteligências humanas, nos poderes das experiências acumuladas e cooperativa estabelecem os fundamentos da visão democrática. Se a qualidade das instituições deriva da qualidade dos seus sujeito, desenvolvida numa lógica participativa, nesse sentido podemos afirmar que o LDR nas suas actividades gerências não se orienta pelos princípios e ideais filosóficas a qual se fundamenta a teoria da autonomia na gestão e da gestão pela qualidade.

Os dados apurados demonstra que a forma da gestão exercida remete numa forma de gestão democrática sime -representativa onde um pequeno grupo de sujeito controla as actividades gerenciais da organização, o que não implica o desenvolvimento da autonomia na gestão e a gestão pela qualidade do processo ensino/aprendizagem.

²⁵ Louro Carlos [apaut Pateman (1980)] AGESTÃO COMPARTILHADA NA ESCOLA PÚBLICA, IN WWW.HOTMAIL.COM.BR-25/06/05.C:\DOCUMENTS AND SETTINGS\AAA\HTM

Conclusões e Recomendações

Este trabalho de pesquisa centraliza em torno de duas hipóteses. A primeira refere: *Se a existência da autonomia no Liceu D.Ramos conduzirá a gestão pela qualidade no processo ensino/aprendizagem* e a segunda visa identificar, *Se a forma como a gestão é exercida aumenta a Autonomia e cria as base para implementar a Gestão pela Qualidade*, frente ao incremento da satisfação e expectativa dos actores da comunidade escolar/educativo.

Para responder a primeira hipótese optamos pelo cruzamento entre as legislações que definem as grandes medidas de políticas e planificação do sistema educativo. Assim, constatamos que a Autonomia na Gestão é a condição *sine qua non* para a concretização do aperfeiçoamento da Gestão pela Qualidade, uma vez que, o êxito de qualquer organização, seja qual for a sua dimensão, depende em grande parte da adopção e implementação de um sistema de Gestão de Qualidade. Para que isso aconteça é necessário uma gestão bem planeada e documentada, traduzindo, entre outros, num melhor uso dos recursos disponíveis, actuando cada vês mais sobre a redução das perdas e falhas nos serviços, reflectindo principalmente sobre as técnicas e procedimentos que proporcionam a maior satisfação, expectativa e necessidades efectivas dos educandos, da comunidade educativa e da sociedade.

Ainda é de salientar que a autonomia pressupõe a autodeterminação e a auto governação, onde os sujeitos se regulam por regras próprias, o que não significa independência mas sim a predominância relacional em que as acções são exercidas sempre num contexto de interdependência e assente num sistema de relações. Com isso, pudemos afirmar que a autonomia acontece quando a gestão das relações (que tecem a nossa existência) permite a afirmação do sujeito, dentro de um quadro de uma matriz de respeito mutua, enfatizando os aspectos individuais e colectivo. Ela materializa-se na concretização do projecto educativo, assente na operacionalização de visões e missões definidas no Plano Estratégica para a Educação e na afirmação das indicações delineadas pelas leis que parametriza o campo das actuações da gerências escolares face a melhoria da Qualidade do processo ensino/aprendizagem.

Deparamos ainda que gestão pela qualidade do ensino/aprendizagem se centre no ser humano tendo como objectivo principal, a preparação para a vida, ajudar o aluno a adaptar a

sua realidade, melhoria contínua da sociedade, orientar as pessoas a pensar claramente e exercitar um julgamento independente, analisar e realizar críticas construtivas, ter prestação de conta como uma necessidade gerencial e a cidadania como um direito da humanidade. Isto faz-nos encher de orgulho, porque esses valores se encontram implícitos e explicitamente nas legislações educativas cabo-verdianas, enquanto objecto que regulam a organização, o funcionamento e as práticas legais do sistema educativo. Por isso é fundamental o conhecimento do suporte jurídico, pois permitem efectivar a democratização e a autonomia da gestão das escolas, cujo controlo social da mesma é uma das condições fundamentais para a conquista da melhoria da Qualidade. Uma outra constatação retirada das análises dos dispositivos e normativos legais que regulamentam o desenvolvimento e a organização do sistema educativo cabo-verdiano é que estes delineiam a existência de mecanismos legais, ciranda a s base para afirmação da Autonomia na Gestão das escolas secundária bem como a implementação de um sistema de Gestão pela Qualidade, expressa nos artigos 77º da Constituição da República, alínea e), e f), e nº 2 alínea k) e nº 3 alínea b).

A lei orgânica que estabelece e delinea orientação da planificação tanto a nível central e desconcentrado, o Estatuto do Pessoal Docente que apresenta um conjunto de medidas que visam a satisfação e expectativa dos agentes educativos, o Regime Jurídico da Organização, Administração e Gestão dos Estabelecimento Públicos do Ensino Secundário e Plano Estratégico para a Educação, definem mecanismos que proporcionam o desenvolvimento da Autonomia e gestão pela Qualidade. Além disso o Plano de Actividade do ME e do LDR também definem alguns objectivos, cuja concretização levará a implementação e o desenvolvimento da Autonomia e a Gestão pela Qualidade nas escolas, assente na liberdade, participação, nos valores, responsabilidade individuais e colectivos melhoria contínua e o desenvolvimento do projecto educativo.

Constatamos ainda, que o Planeamento é uma visão do futuro, feita no presente, com base na experiência do passado e Gestão é uma acção sobre o presente, combinando meios e recursos para a obtenção de determinados efeitos no futuro. Nesta ordem de ideia e das análises feitas com base no Plano Estratégico para a Educação (PEE), Plano Anual de Actividade do ME para o ano 2005 e o Plano de Actividade do Liceu Domingos Ramos, levam-nos a afirmar que há uma certa incongruência entre os objectivos, medidas e políticas traçadas no PEE para o ensino secundário em relação a sua operacionalidade traduzida no plano anual de actividade do ME, bem como ao do LDR. Mas também notamos uma certa desfasamento entre os objectivos e estratégias editadas no plano anual de actividade do ME e

no do LDR em relação ao PEE. Isto, demonstra que os actores a nível institucional e intermédio não conseguem implementar e operacionalizar as grandes linhas orientadoras de políticas nacionais da educação, traduzida no PEE nas suas planificações.

Com base nas análises feitas ao longo do trabalho permite nos inferir que toda a onda de Qualidade do sistema educativo tanto propalada em Cabo Verde, se remete naquilo que César Marcos chama da Qualidade cartesiana.

Para comprovar a segunda hipótese, tivemos que relacionar a prática efectiva da gestão em vigor no LDR através da análise dos resultados obtidos do inquérito aplicado à comunidade educativa/escolar, com as ideias filosóficas preconizados pelos teóricos que defendem a autonomia na gestão das escolas e a Gestão pela qualidade e os dispositivos normativos legais que orienta e define a organização e a planificação do sistema educativo cabo-verdiano.

Se por um lado, a Gestão pela Qualidade é uma ampla e inovadora filosofia de Gestão, uma das mais interessante proposta de harmonização e condução das relações de trabalho, analogamente a seu principal eixo centra-se no ser humano cujo o equilíbrio e ponderações, baseia-se na melhoria contínua, gestão participativa, constância de propósitos, gerência de processos, poder na execução, garantia da Qualidade, trabalho em *times*, virtualização, Gestão ambiental e orgulho pelo trabalho. Por outro lado ela pressupõe a participação, autodeterminação, eficiência organizacional, responsabilidade, habilidade nas tomadas de decisões, assente nos valores individuais e colectivos, rotura com a burocracia centralizadora, transformação social e inter-relação com os outros, traduzindo num teste da gestão pela qualidade dado que o desenvolvimento deste pressuposto reflectirá directamente na satisfação e expectativa dos actores /clientes das organizações. Dai podemos afirmar que, autonomia constitui um mecanismo decisivo para a conquista e afirmação da Gestão pela Qualidade.

A qualidade de uma escola depende, igualmente, de uma adequada consciência da organização sobre o seu papel social, bem como de uma razoável autonomia e espaço para a tomada de decisão actuando autonomamente. Uma boa escola deve aproximar da sua clientela, procurar integrar-se no momento contextual, adoptar uma boa técnica educacional, habilidade gerencial e um projecto pedagógico alavancador dos melhores sentimentos e aptidão para o desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem dos seus educando. Ainda deparamos, ao longo da realização deste trabalho, com a existência de mecanismo e indicadores que proporcionará a implementação e a concretização da prática da autonomia e

Gestão pela Qualidade no processo ensino/aprendizagem. Mas, com base nas análises feitas aos inquéritos aplicados, podemos afirmar que estes não vigor no modelo de gestão vigente no LDR, visto que este não expressa a satisfação e expectativas da maioria dos actores/clientes constituintes desta comunidade educativa.

Da análise ente os instrumentos normativos legais, da planificação de organização e gestão das escola secundária e do inquérito aplicados leva-nos a afirmar que o LDR goza de uma autonomia relativa decretada mas este não reflecte o desenvolvimento da Gestão pela Qualidade no processo ensino/aprendizagem, visto que a escola não orienta pelos princípios fundamentais da Gestão pela qualidade, relativamente à nível da satisfação, expectativa dos actores /clientes da escola e nem tem privilegiado a gestão participativa alavancagem da autonomia na Gestão. Desta forma, leva-nos a afirmar que a Gestão do LDR se orienta por um estilo de uma organização assente nos ideais da democracia representativa.

Após a análise feita desses documentos, torna se claro que há que aceitar a Autonomia na Gestão das escolas como sendo um aspecto incontornável para o desenvolvimento de uma gestão pela Qualidade.

A Autonomia na Gestão dá-nos uma visão global do desenvolvimento das actividades organizacional direccionada para a implementação e a concretização dos princípios que norteiam os ideais filosóficos da Gestão pela Qualidade. Isto porque é nas escolas que estão as falhas é ali que estão as soluções. Daí torna-se imprescindível que todas as actividades e planificação sejam feitas com vista à promoção da Qualidade do ensino/aprendizagem, que pressupõe uma reflexão directamente sobre as necessidades, satisfação e expectativas dos actores/clientes da organização educativa, uma vês que promoverá mais participação visando a implementação da autonomia e a qualidade da gestão.

Autonomia e Gestão pela Qualidade total são fundamentalmente participativa, descentralizadora e voltada para o crescimento do ser humano assente na ética e valores do bem estar no serviço, em que consiste no apoio aos alunos, no despertar dos seus potenciais e na construção dos seus conhecimentos. Assim sendo, a Autonomia na Gestão e a Gestão pela Qualidade constituem uma terminologia indissociável, visto que ambos privilegiam a participação e a descentralização como factor do desenvolvimento organizacional.

Posto isso, para que as escolas se desenvolvam com vista à promoção e implementação da Gestão pela Qualidade ela terá que ter liberdade para se auto-regulamentar.

Contudo, a formalização das estruturas e a regulação social visadas pelo legislador nunca são totais. São constantemente ultrapassadas por um conjunto de práticas que não respeitam as prescrições que a legislação estabelece, constituindo aquilo que Licínio Lima (1992) chama de "infidelidades normativas" e que traduzem na fidelidade dos actores ao afirmarem seus objectivos, interesses e estratégias.

Nesta ordem de ideia, e em resposta Autonomia e Gestão pela Qualidade do processo ensino/aprendizagem torna se pertinente para além da estrutura orgânica deferindo pelo regime de organização, administração e gestão dos estabelecimento público do ensino secundário (Assembleia da Escola, Conselho Directivo, Direcção Financeira e Patrimonial, Conselho Pedagógico e Disciplinar), adicionar nas estruturas orgânicas das escolas secundárias mais três novas estruturas: o Conselho Cientifico da Escola, integrando nela a Direcção Pedagógica, vocacionado para o estudo permanente das problemáticas das aprendizagens, bem como a criação do circulo de controlo de qualidade total, transformando a escola num centro de promoção da investigação permanente relativamente as questões da Qualidade do processo ensino/aprendizagem.

Além disso para que as escolas exerçam a sua Autonomia assente no desenvolvimento do projecto educativo é imprescindível um Gabinete de Estudos de Projecto e Planeamento, no qual passará a implementar todos os estudos estatísticas e projectos da escola. Por último, a criação da Direcção dos Recursos Humanos na qual deverá integrar um Gabinete que trata de questões de natureza disciplinares, a gestão do pessoal e processo de recrutamento e selecção do pessoal qualificado, bem como efectivar o respectivo enquadramento de acordo com as necessidades da organização. Seguindo estes pressupostos administrativos, as escolas passarão a exercer a sua autonomia assente no modelo de Gestão pela qualidade total do processo ensino/aprendizagem com vista a responderem as expectativas e necessidades dos *stakholders*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OBRAS GERAIS PERIÓDICAS:

- ALVES, M. JOSÉ. Organização e Gestão escolar – Projecto educativo 1995.
- ANDREDE, SANTOS ISABEL. Sistema de Gestão de Qualidade 2005.
- BIZEA, CÉSAR. A pedagogia do Sucesso 1984
- BRITO, CARLOS. Gestão escolar participada 1994.
- BARROSO, J. Autonomia e gestão das escolas 1996. Ministério da Educação.
- CABRAL, SARAIVA JOSÉ PEDRO. Organização e Gestão de Manutenção – conceito à pratica 2004.
- CAMPENHOUDT, LUCVAN RAYMOND QUIVY. Manual de Investigação em ciências sociais 2003.
- COSTA, JORGE ADELINO. Gestão Escolar. Participação. Autonomia. Projecto educativo Escolar 1999.
- COSTA, VIERA RUI. Aspectos da Interação Verbal em contexto Pedagógico 1958.
- CRUZ, VASCONCELLOS CARLOS & CARVALHO, ÒSCAR. Qualidade uma filosofia de Gestão 1999.
- DA CAMARA, B. PEDRO. Et. All. Humanator- Recursos Humano e Sucesso Empresarial 2001.
- DA SILVA, LUIZ HERON & DE AZEVEDO, CLÓVES JOSÉ. Paixão de Aprender II 1995.
- DIAZ, SEIJAS AMPARO. Avaliação da Qualidade das Escolas 2003
- DRACKER, PITER. Lições memoráveis de Piter Dracker – carta ao leitor revista exame 2005.
- ESTANQUEIRO, ANTÓNIO. Saber Lidar com as pessoas. Princípio da comunicação interpessoal 2001.
- ESTEBAN, M^a TERESA & ZACCUR, EDWIGES. Professor pesquisador, uma práxis em construção 2002.
- ESTEBAN, Mr^a TERESA. Escola currículo e Avaliação. 2003.
- FORMOSINHO, JOÃO. Gestão Escolar Participação Autonomia Projecto Educação escolar 1991.
- FREIRE, PAULO. Pedagogia da Autonomias. Saberes necessários à prática educativa. 2001.
- FREIRE, PAULO. Um Educador do povo. 2002
- GIL, ANTONIO CARLOS. Métodos e Técnicas de Pesquisa social 1999.
- GOLDBARG, MARCO CÉSAR. Educação e Qualidades – revista Estudos pedagógicos 1998.
- MACHADO, JOSÉ PEDRO. Dicionário Etimológico da Língua portuguesa 1995.
- MARQUES, RAMIRO. A Escola e os pais como colaborarem 1999.

MIRANDA, PINTO MANUEL. Uma Escola Responsável 1999.

PATRICK ROMAGNI, STÉPHANE MORIOU & CHIIRISTOPHE ROQUILLY .Instrumentos chave da gestão 1999.

PERRENOUD, PHILIPPE. Construir competências é virar as costas ao saber – revista pedagógica2000.

PIRES, a ramos. Qualidade – Sistema de Gestão de Qualidade 2004

RAUATNET, HENRY; BERNARD, JEAN-MARC& LE RAUX, BRIGITTE. Análise Indutiva de Dados em estatística nas ciências Humanas. 1989.

TEIXEIRA, SEBASTIÃO. Gestão das Organizações. Lisboa McGraw-Hill, 1998.

VARAJÃO, QUINTELA JOÃO EDUARDO. A Arquitectura da Gestão de Sistema de Informação 1998.

LEGISLAÇOES:

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA DE 1999

Lei de Bases do sistema educativos – Lei nº 103/III/90 de 29 de Dezembro

Lei de Bases do Sistema Educativo – Alteração lei nº 113 /V/99

Lei Orgânica do Ministério da Educação

Avaliação do pessoal docente – Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de Setembro – BO nº 27, I série.

Decreto – Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto.

Decreto – Regulamentar nº 4/98 de 27 de Abril.

Decreto-Lei n.º 37/2003 de 6 de Outubro.

Decreto-Lei n.º 52/94 De 22 de Agosto.

Decreto-lei nº 25/2001 de 5 de Novembro.

Delegações do Ministério da Educação Ciência e Cultura.

Estatuto do Pessoal Docente. Decreto Legislativo nº 2 de 2004.

O regime Jurídico Geral da Formação Profissional.

Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário.

Regulamento Interno do Liceu Domingos Ramos.

Plano Estratégico para a Educação de Fevereiro de 2003.

Plano de actividade do MEES de 2005.

Plano de actividade do liceu Domingos Ramos de 2005.

ARTIGOS DIGITAIS PUBLICADOS:

Moura, Rui. O Conceito de Autonomia das Escola: algumas reflexões (1999). [On lime]
<http://br.f531.mail.yahoo.com/ym/ShowLetter>.

Roldão, Maria de céu Gestão democrática nas
Escolas;<http://www.psicopedagogia.com.br/opinio/opinio.asp?entrID=429>

WITTMANN, LOURO CARLOS. [aput Doutor e Pós -Doutor em Educação pela Universidade de Londres; Professor da FURB-Universidade Regional de Blumenau/SC e Professor Aposentado da UFSC)] GESTÃO COMPARTILHADA NA ESCOLA PÚBLICA 1997] [on lime] WWW in www.HOTMAI.com.br-25/06/05.