

Projeto: CAPACITAÇÃO PEDAGÓGICA - Apoio ao desenvolvimento de capacidades na gestão pedagógica dos centros escolares da Missão Católica de Bafatá



Curso III: Competências transversais na docência: escola, família e sociedade

MANUAL DE FORMAÇÃO

MÓDULO II - A PARTICIPAÇÃO DO CORPO DOCENTE NA GESTÃO ESCOLAR

Maria Teresa Santos

Parceiros:



CARITAS
DIOCESANA DE BAFATÁ

Entidades Colaboradoras:



CFQE
centro-oeste

Cofinanciador:



MANUAL DE FORMAÇÃO

MÓDULO II - A PARTICIPAÇÃO DO CORPO DOCENTE NA GESTÃO ESCOLAR

Ficha Técnica

Título: A participação do corpo docente na gestão escolar

Autor: Maria Teresa Santos

1ª Edição: 2022

Design Editorial: SOLSEF – Sol sem Fronteiras

Design da Capa: Maria Teresa Santos

Editora: SOLSEF – Sol sem Fronteiras

Índice	Página
Nota Introdutória	3
Capítulo 2. A participação do corpo docente na gestão escolar	4
2.1. Conteúdos Programáticos	4
2.2. Objetivos	4
2.3. Órgãos de Gestão e Participação Docente	5
2.3.1. Conselho Geral	10
2.3.2. Direção	13
2.3.3. Conselho Pedagógico	17
2.3.4. Outros órgãos de coordenação	19
2.4. Instrumentos de Regulação e Articulação entre os vários Órgãos de Gestão e Participação Docente	21
2.5. Modelos de organização e gestão escolar: casos ilustrativos	24
2.6. Reflexões Finais	26
2.7. Instrumento de testagem de conhecimentos	27
Referências Bibliográficas	28

Nota Introdutória

Ainda que o trabalho docente seja dedicado, em grande parte, à dimensão do desenvolvimento e organização curricular e aos processos de ensino e aprendizagem, não se esgota nestes, uma vez que o exercício de funções na administração e gestão escolar constitui também uma parte importante da sua atividade profissional.

A participação dos educadores e professores na gestão escolar assume uma relevância particular, pois permite-lhes contribuir para a definição da identidade institucional através da conceção e operacionalização do projeto educativo e demais instrumentos reguladores da vida da comunidade educativa.

Um tal envolvimento possibilita ainda uma maior ligação à escola e à população que a mesma serve e uma compreensão mais alargada do papel do professor/educador enquanto agente de mudança e co-construtor de uma escola transformadora da realidade social.

Este segundo capítulo diz respeito ao programa do **Módulo II - A participação do corpo docente na gestão escolar** e à semelhança do que se fez no capítulo anterior, tomou-se como índice a estrutura do programa.

A informação mobilizada decorre de um quadro teórico e legislativo de referência e convoca exemplos que apesar de poderem estar distantes da realidade deste centro escolar, não deixarão de ser úteis enquanto ferramentas para uma reflexão situada sobre o presente e o local e que poderão ajudar a projetar o futuro da instituição.

As reflexões finais, o pré-teste de conhecimentos e a respetiva grelha de correção, bem como as referências bibliográficas encerram este capítulo.

Capítulo 2. A participação do corpo docente na gestão escolar

Este segundo capítulo corresponde ao programa do módulo II (15h = 7,5h regime presencial e 7,5h em trabalho autónomo). Transcrevem-se abaixo os conteúdos e objetivos que, conforme enunciado anteriormente, constituirão a estrutura para a informação teórica de base, que é acompanhada de sugestões de atividades realizadas no contexto da formação.

2.1. Conteúdos Programáticos

Módulo II: A participação do corpo docente na gestão escolar

1. Órgãos de Gestão e Participação Docente (definição, composição, competências e funcionamento):
 - a. Conselho Geral
 - b. Direção
 - c. Conselho Pedagógico
2. Instrumentos de Regulação e Articulação entre os vários Órgãos de Gestão e Participação Docente.
3. Modelos de organização e gestão escolar: casos ilustrativos.

2.2. Objetivos

Pretende-se que os formandos venham a:

- Conhecer os órgãos de participação do corpo docente na Gestão Escolar;
- Refletir sobre o significado da sua participação e o papel a desempenhar nesses órgãos;
- Desenvolver competências e conhecimento em prol da eficácia e eficiência na Gestão Escolar;
- Conhecer modelos de organização e gestão escolar participada;
- Conceber instrumentos de regulação e articulação entre os vários órgãos de gestão e participação docente.

2.3. Órgãos de Gestão e Participação Docente

Em contexto de formação, inicia-se a abordagem deste segundo módulo pela apresentação do respetivo programa, seguindo-se a resposta dos formandos ao pré-teste de conhecimentos (ver página 27) e uma primeira atividade de grande grupo.



Para fazer e pensar em conjunto...

Atividade 1 - Refletir sobre o conhecimento e experiência dos formandos

1. O formador dinamiza o debate em grande grupo a partir do conteúdo do pré-teste e das respostas dos formandos, procurando fazer a contextualização:
 - na realidade da instituição com a identificação dos órgãos de gestão e documentos existentes (organograma; regulamento interno; projeto educativo entre outros);
 - na legislação do país (sobre a organização e gestão escolar);
2. Proceder-se à reflexão geral sobre o significado da participação dos educadores e professores nos vários órgãos de gestão escolar;
3. Registo das principais informações com recurso ao quadro ou computador.



Para uma sistematização teórica...

A missão da escola é formar cidadãos com competências, conhecimentos, valores e atitudes que lhes permitam sentir-se realizados do ponto de vista pessoal e simultaneamente contribuir para o desenvolvimento económico, social, científico, tecnológico, artístico e cultural do seu país.

Para responder a este desígnio, é preciso criar condições de equidade (igualdade e justiça) que possibilitem a todas as crianças de uma comunidade o acesso a uma educação com qualidade, que garanta as oportunidades para o desenrolar do seu potencial.

Esta tarefa será tanto mais facilitada quanto melhor for a governação da escola. É, pois, na boa administração e gestão de um centro escolar que se dá corpo a um projeto pedagógico que se pretende amplamente participado e alicerçado na comunidade local com vista à promoção das aprendizagens de todos os envolvidos – crianças, profissionais, famílias e comunidade.

As atividades de organização, administração e gestão escolares são normalmente coordenadas pelo diretor da escola ou do centro escolar e o seu papel é fundamental como líder e mobilizador dos recursos financeiros, materiais, patrimoniais e, em especial, dos humanos. Todavia, um gestor que aposta numa gestão participativa e em práticas colaborativas terá certamente uma ação mais eficaz.

Em geral, o enquadramento legislativo de cada país traça as linhas mestras para a administração e gestão, bem como formula a definição, composição, competências e funcionamento dos respetivos órgãos de gestão dos estabelecimentos de ensino público e do setor particular e cooperativo.

Não há sistemas educativos nem leis perfeitas, mas todos refletem uma dada visão política de sociedade e há sociedades em que se têm tentado aperfeiçoar os mecanismos de governação das escolas, conferindo-lhes uma maior autonomia e democraticidade. De sublinhar que mesmo em sociedades com democracias bem cimentadas, nem sempre é fácil o equilíbrio entre o controlo burocrático do Estado e a garantia da autonomia das instituições.

Os vários estudos elaborados para a obtenção de graus académicos de mestrado e doutoramento, bem como os produzidos por Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) versando as questões da educação na Guiné-Bissau, realçam as muitas fragilidades do sistema educativo e as dificuldades do acesso de todos a uma educação universal de qualidade nas suas várias vertentes e níveis do sistema (ver, por exemplo, os trabalhos referidos no final deste capítulo – FEC, 2011; Furtado, 2005; C. Lopes, 2007; L. Lopes, 2014; Morgado, 2019). Pese embora os diversos obstáculos, tais estudos colocam também em evidência as diferentes formas que a sociedade civil tem encontrado para ir colmatando as necessidades educativas de parte da população e complementar a ação do estado.

Saliente-se que a primeira Lei de Bases do Sistema Educativo da Guiné-Bissau do período pós-colonial data apenas de 2010 com publicação no Boletim Oficial em 2011 pelo Decreto-Lei nº 4 de 29 de março, ainda que o seu processo de construção política se tenha iniciado em 1992/1993 (L. Lopes, 2014). É, pois, perfeitamente natural que haja muitas lacunas na arquitetura legislativa de suporte a todos os aspetos necessários ao bom funcionamento dos vários níveis do sistema (desde o Ministério da Educação Nacional até ao estabelecimento escolar). Nesta mesma Lei de Bases remete-se o tema da administração escolar para uma legislação específica, à qual não se acedeu na pesquisa efetuada.

Relativamente ao setor privado, encontrámos referência a legislação Guineense de 1991, mais concretamente ao Decreto-Lei nº 7 de 20 de maio, que numa citação de Morgado (2019, p.42) refere:

são denominados ensinos particulares (ensino privado), todas as escolas que não funcionam sob a tutela direta do Ministério da Educação e são financiadas e apetrechadas por personalidades ou organizações não-governamentais nacionais ou estrangeiras; as escolas criadas, mantidas ou subsidiadas por pessoas coletivas de direito público, enquanto não forem oficializadas e as escolas estrangeiras que funcionam com o currículo do país de origem (art.º. 1º).

(...) As escolas privadas, adotam em geral, os planos curriculares e programas oficiais e gozam de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

No mesmo estudo, Morgado (2019, pp.44-45) menciona ainda que:

O Estatuto-Base das Escolas Particulares (privadas) contém uma referência sobre a obrigatoriedade de as escolas privadas possuírem uma direção composta pelo diretor e pessoal docente adequando a exigência de cada estabelecimento de ensino (Decreto nº 7/91, Art.13º e 14º). Assim, na prática cada escola adota a sua estrutura. Nas escolas públicas, os órgãos e a sua composição variam, igualmente, de escola para escola.

Em muitas das escolas do país encontra-se um único professor que é ao mesmo tempo o diretor. Nas escolas com maior número de professores e alunos existem órgãos intermédios, como um subdiretor, um conselho técnico pedagógico e um conselho disciplinar, todos nomeados diretamente pelo diretor da escola. Em grande número das escolas do país, existem as associações dos pais e encarregados de educação, associações dos alunos e sindicatos de base dos professores. As escolas funcionam sem instrumentos bases de gestão, como por exemplo, projeto educativo, plano de atividade, orçamento e, em muito caso, não existem os arquivos e históricos escolares.

(...) Existe ainda um outro órgão de grande relevância em muitas escolas de zonas rurais, o “Comité de Gestão”, um órgão que entra em tudo o que toca com a vida da escola, desde a escolha e nomeação do diretor, até ao ponto de participar nas decisões pedagógicas, caso das “escolas comunitárias”.

Na ausência de um corpo legislativo claro sobre a definição dos órgãos de gestão das escolas na Guiné-Bissau, recorreremos à regulamentação portuguesa iniciando a abordagem a partir do

Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo de nível não superior publicado pelo Decreto-Lei nº 153/2013, transcrevendo-se o seguinte excerto da sua introdução:

(...) o Estatuto prevê a necessidade de aprovação de um novo modelo que discipline as condições de criação e funcionamento destes estabelecimentos, reconhecendo ao mesmo tempo o princípio da plena autonomia das escolas particulares e cooperativas nas suas várias vertentes, em especial na da autonomia pedagógica através da consagração da flexibilidade na gestão do currículo.

Permite-se, assim, de acordo com o respetivo projeto educativo e tal como o consagram alguns contratos de autonomia das escolas públicas, que as escolas do ensino particular e cooperativo possam gerir, sem pôr em causa o cumprimento do número total de horas curriculares legalmente estabelecidas para cada ano, nível e modalidade de educação e ensino, uma percentagem significativa das horas definidas nas matrizes curriculares nacionais, conferindo-lhes o direito, entre outros, de criar e aplicar planos curriculares próprios ou de oferecer disciplinas de enriquecimento ou complemento do currículo.

(...) A autonomia pedagógica atribui a cada escola a liberdade de se organizar internamente de acordo com o seu projeto educativo.

Realce-se o facto de que nem todas as escolas particulares, como por exemplo as de formação e cultura eclesial entre outras, obedecem a este estatuto, havendo em muitos casos acordos específicos com as entidades promotoras.

É na Secção II deste diploma (DL 153/2013) que encontramos referência ao único órgão de gestão – a **Direção Pedagógica**, cujas funções e competências estão definidas nos artigos 40.º e 41.º nos termos seguintes:

Artigo 40.º - Natureza e função

- 1 - Em cada escola de ensino particular ou cooperativo tem que existir uma direção pedagógica, designada pela entidade titular da autorização.
- 2 - A direção pedagógica pode ser singular ou colegial.
- 3 - A direção pedagógica é colegial sempre que, além da sede, a escola funcione também em secções, polos ou delegações.
- 4 - Para os efeitos previstos no n.º 1, considera-se a mesma escola aquela que, independentemente do número de edifícios e localidades onde funciona, se rege pelo mesmo projeto educativo e é detentora de uma única autorização de funcionamento.
- 5 - O exercício do cargo de diretor pedagógico ou de presidente da direção pedagógica é incompatível com o exercício do mesmo cargo numa outra escola.
- 6 - Ao diretor pedagógico ou ao presidente da direção pedagógica são exigidas qualificações académicas de nível superior e habilitações profissionais adequadas ou, em substituição destas últimas, experiência pedagógica de, pelo menos, três anos.

7 - O exercício de funções de direção pedagógica é equiparável, para todos os efeitos legais, à função docente.

Artigo 41.º - Competências

Compete à direção pedagógica a orientação da ação educativa da escola e, designadamente:

- a) Representar a escola junto do Ministério da Educação e Ciência em todos os assuntos de natureza pedagógica;
- b) Planificar e superintender nas atividades curriculares e culturais;
- c) Promover o cumprimento dos planos e programas de estudos;
- d) Velar pela qualidade do ensino;
- e) Zelar pela educação e disciplina dos alunos.

Como se verifica, no caso das escolas particulares é deixado um amplo espaço para a sua organização interna e definição própria dos vários órgãos. Porém, a participação dos docentes está formalmente definida no sistema educativo português no que se refere às escolas públicas agrupadas e não agrupadas através do Decreto-Lei nº 75/2008 sobre o Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário e do Decreto-Lei nº 137/2012, que estabelece algumas alterações ao anterior.

Assim, são propostos os seguintes órgãos de gestão que contemplam aspetos de natureza pedagógica:

- Conselho Geral
- Direção
- Conselho Pedagógico

Ainda que se trate de uma legislação de um outro país e realidade social muito distintos, a transcrição de algum do articulado legislativo português foi considerada útil para a discussão sobre o funcionamento e competências dos órgãos de gestão dos Centros Escolares da Missão Católica de Bafatá e um guia orientador para a reflexão sobre o organograma institucional, os regulamentos existentes e o papel dos docentes nas diferentes estruturas organizacionais.

2.3.1. Conselho Geral

No preâmbulo do Decreto-Lei nº 75/2008 enuncia-se que:

(...) é um órgão de direção estratégica em que têm representação o pessoal docente e não docente, os pais e encarregados de educação (e também os alunos, no caso dos

adultos e do ensino secundário), as autarquias e a comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e atividades económicas, sociais, culturais e científicas.

A este órgão colegial de direção - designado conselho geral - cabe a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola (regulamento interno), as decisões estratégicas e de planeamento (projeto educativo, plano de atividades) e o acompanhamento da sua concretização (relatório anual de atividades).

Além disso, confia-se a este órgão a capacidade de eleger e destituir o diretor que, por conseguinte, lhe tem de prestar contas. Para garantir condições de participação a todos os interessados, nenhum dos corpos ou grupos representados tem, por si mesmo, a maioria dos lugares.

Nos termos do presente decreto-lei, uma vez observadas algumas regras elementares (todos os interessados devem estar representados e os corpos representativos dos profissionais que exercem a sua atividade na escola não podem, em conjunto, deter a maioria dos lugares no conselho), os estabelecimentos de ensino determinam a composição deste órgão.

Composição do Conselho Geral

No **Artigo 12.º** determina-se que:

1 - O número de elementos que compõem o conselho geral é estabelecido por cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos do respetivo regulamento interno, devendo ser um número ímpar não superior a 21.

2 - Na composição do conselho geral tem de estar salvaguardada a participação de representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, do município e da comunidade local.

3 - Para os efeitos previstos no número anterior, considera-se pessoal docente os docentes de carreira com vínculo contratual com o Ministério da Educação e Ciência.

4 - Sem prejuízo do disposto no n.º 9, os membros da direção, os coordenadores de escolas ou de estabelecimentos de educação pré-escolar, bem como os docentes que assegurem funções de assessoria da direção, nos termos previstos no artigo 30.º, não podem ser membros do conselho geral.

5 - O número de representantes do pessoal docente e não docente, no seu conjunto, não pode ser superior a 50 % da totalidade dos membros do conselho geral.

6 - A representação dos discentes é assegurada por alunos maiores de 16 anos de idade.

7 - Nos agrupamentos de escolas ou escolas não agrupadas onde não haja lugar à representação dos alunos, nos termos do número anterior, o regulamento interno pode prever a participação de representantes dos alunos, sem direito a voto, nomeadamente através das respetivas associações de estudantes.

8 - Além de representantes dos municípios, o conselho geral integra representantes da comunidade local, designadamente de instituições, organizações e atividades de carácter económico, social, cultural e científico.

9 - O diretor participa nas reuniões do conselho geral, sem direito a voto.

Competências do Conselho Geral

O Artigo 13.º descreve o conjunto de competências atribuídas a este órgão:

1 - Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, ao conselho geral compete:

- a) Eleger o respetivo presidente, de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos;
- b) Eleger o diretor, nos termos dos artigos 21.º a 23.º do presente decreto-lei;
- c) Aprovar o projeto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução;
- d) Aprovar o regulamento interno do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
- e) Aprovar os planos anual e plurianual de atividades;
- f) Apreciar os relatórios periódicos e aprovar o relatório final de execução do plano anual de atividades;
- g) Aprovar as propostas de contratos de autonomia;
- h) Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento;
- i) Definir as linhas orientadoras do planeamento e execução, pelo diretor, das atividades no domínio da ação social escolar;
- j) Aprovar o relatório de contas de gerência;
- k) Apreciar os resultados do processo de autoavaliação;
- l) Pronunciar-se sobre os critérios de organização dos horários;
- m) Acompanhar a ação dos demais órgãos de administração e gestão;
- n) Promover o relacionamento com a comunidade educativa;
- o) Definir os critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas;
- p) Dirigir recomendações aos restantes órgãos, tendo em vista o desenvolvimento do projeto educativo e o cumprimento do plano anual de atividades;
- q) Participar, nos termos definidos em diploma próprio, no processo de avaliação do desempenho do diretor;
- r) Decidir os recursos que lhe são dirigidos;
- s) Aprovar o mapa de férias do diretor.

2 - O presidente é eleito por maioria absoluta dos votos dos membros do conselho geral em efetividade de funções.

3 - Os restantes órgãos devem facultar ao conselho geral todas as informações necessárias para este realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação do funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

4 - O conselho geral pode constituir no seu seio uma comissão permanente, na qual pode delegar as competências de acompanhamento da atividade do agrupamento de escolas ou escola não agrupada entre as suas reuniões ordinárias.

5 - A comissão permanente constitui-se como uma fração do conselho geral, respeitada a proporcionalidade dos corpos que nele têm representação.

Já o **Artigo 14.º** - propõe o modo de Designação de representantes:

- 1 - Os representantes do pessoal docente são eleitos por todos os docentes e formadores em exercício de funções no agrupamento de escolas ou escola não agrupada.
- 2 - Os representantes dos alunos e do pessoal não docente são eleitos separadamente pelos respetivos corpos, nos termos definidos no regulamento interno.
- 3 - Os representantes dos pais e encarregados de educação são eleitos em assembleia geral de pais e encarregados de educação do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, sob proposta das respetivas organizações representativas, e, na falta das mesmas, nos termos a definir no regulamento interno.
- 4 - Os representantes do município são designados pela câmara municipal, podendo esta delegar tal competência nas juntas de freguesia.
- 5 - Os representantes da comunidade local, quando se trate de individualidades ou representantes de atividades de carácter económico, social, cultural e científico, são cooptados pelos demais membros nos termos do regulamento interno.
- 6 - Os representantes da comunidade local, quando se trate de representantes de instituições ou organizações são indicados pelas mesmas nos termos do regulamento interno.

O **Artigo 16.º** - faz referência ao Mandato:

- 1 - O mandato dos membros do conselho geral tem a duração de quatro anos, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.
- 2 - Salvo quando o regulamento interno fixar diversamente e dentro do limite referido no número anterior, o mandato dos representantes dos pais e encarregados de educação e dos alunos tem a duração de dois anos escolares.
- 3 - Os membros do conselho geral são substituídos no exercício do cargo se, entretanto, perderem a qualidade que determinou a respetiva eleição ou designação.
- 4 - As vagas resultantes da cessação do mandato dos membros eleitos são preenchidas pelo primeiro candidato não eleito, segundo a respetiva ordem de precedência, na lista a que pertencia o titular do mandato, com respeito pelo disposto no n.º 4 do artigo anterior.

O **Artigo 17.º** - define a periodicidade da Reunião do conselho geral

- 1 - O conselho geral reúne ordinariamente uma vez por trimestre e extraordinariamente sempre que convocado pelo respetivo presidente, por sua iniciativa, a requerimento de um terço dos seus membros em efetividade de funções ou por solicitação do diretor.
- 2 - As reuniões do conselho geral devem ser marcadas em horário que permita a participação de todos os seus membros.



Para fazer e pensar em conjunto...

Atividade 2 - Reflexão sobre a composição, o funcionamento e competências do Conselho Geral

1. Após a exposição (com recurso a power-point) do assunto anterior e a distribuição do articulado legislativo sobre o Conselho Geral em suporte impresso, será dinamizado um debate em grande grupo, relativamente a:
 - Aplicabilidade no contexto dos centros escolares da Missão Católica de Bafatá;
 - Vantagens e desvantagens deste órgão;
 - Possibilidades de criação de um órgão colegial com ampla representatividade de agentes internos e externos aos centros com um carácter consultivo.
2. Registo e sistematização da informação no quadro ou computador.



Para uma sistematização teórica...

2.3.2. Direção

Como referimos no início deste capítulo, o papel da direção/diretor do centro escolar é crucial e antes desta legislação portuguesa que temos vindo a usar como referência, o diretor das escolas públicas em Portugal era eleito pelos seus pares num processo que muitos consideravam e ainda consideram mais democrático do que acontece presentemente.

Em todo o caso, na introdução do Decreto-Lei nº 75/2008 argumenta-se o seguinte:

Procura-se reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar. Sob o regime até agora em vigor, emergiram boas lideranças e até lideranças fortes e existem até alguns casos assinaláveis de dinamismo e continuidade.

Este objetivo concretiza-se no presente decreto-lei pela criação do cargo de diretor, coadjuvado por um subdiretor e um pequeno número de adjuntos, mas constituindo um órgão unipessoal e não um órgão colegial.

Ao diretor é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica, assumindo, para o efeito, a presidência do conselho pedagógico. Exercendo também competências no domínio da gestão pedagógica, sem as quais estaria sempre diminuído nas suas funções, entende-se que o diretor deve ser recrutado de entre docentes do ensino público ou particular e cooperativo qualificados para o exercício das funções, seja pela formação ou pela experiência na administração e gestão escolar. No sentido de reforçar a liderança da escola e de conferir maior eficácia, mas também mais responsabilidade ao diretor, é-lhe conferido o poder de designar os responsáveis

pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.

O diretor é, assim, o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. A coadjuvação, o conjunto de competências e mandato estão contemplados nos artigos 19.º, 20.º e 25.º, abaixo transcritos:

Artigo 19.º - Subdiretor e adjuntos do diretor

- 1 - O diretor é coadjuvado no exercício das suas funções por um subdiretor e por um a três adjuntos.
- 2 - O número de adjuntos do diretor é fixado em função da dimensão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas e da complexidade e diversidade da sua oferta educativa, nomeadamente dos níveis e ciclos de ensino e das tipologias de cursos que leciona.
- 3 - Os critérios de fixação do número de adjuntos do diretor são estabelecidos por despacho do membro do Governo responsável pela área da educação.

Artigo 20.º - Competências

- 1 - Compete ao diretor submeter à aprovação do conselho geral o projeto educativo elaborado pelo conselho pedagógico.
- 2 - Ouvido o conselho pedagógico, compete também ao diretor:
 - a) Elaborar e submeter à aprovação do conselho geral:
 - i) As alterações ao regulamento interno;
 - ii) Os planos anual e plurianual de atividades;
 - iii) O relatório anual de atividades;
 - iv) As propostas de celebração de contratos de autonomia;
 - b) Aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente e não docente, ouvido também, no último caso, o município.
- 3 - No ato de apresentação ao conselho geral, o diretor faz acompanhar os documentos referidos na alínea a) do número anterior dos pareceres do conselho pedagógico.
- 4 - Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, compete ao diretor, em especial:
 - a) Definir o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
 - b) Elaborar o projeto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
 - c) Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;
 - d) Distribuir o serviço docente e não docente;
 - e) Designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar;

- f) Propor os candidatos ao cargo de coordenador de departamento curricular nos termos definidos no n.º 5 do artigo 43.º e designar os diretores de turma;
- g) Planear e assegurar a execução das atividades no domínio da ação social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
- h) Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;
- i) Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades, em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da alínea o) do n.º 1 do artigo 13.º;
- j) Proceder à seleção e recrutamento do pessoal docente, nos termos dos regimes legais aplicáveis;
- k) Assegurar as condições necessárias à realização da avaliação do desempenho do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;
- l) Dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos.

5 - Compete ainda ao diretor:

- a) Representar a escola;
- b) Exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;
- c) Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos, nos termos da legislação aplicável;
- d) Intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;
- e) Proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente.

6 - O diretor exerce ainda as competências que lhe forem delegadas pela administração educativa e pela câmara municipal.

7 - O diretor pode delegar e subdelegar no subdiretor, nos adjuntos ou nos coordenadores de escola ou de estabelecimento de educação pré-escolar as competências referidas nos números anteriores, com exceção da prevista da alínea d) do n.º 5.

8 - Nas suas faltas e impedimentos, o diretor é substituído pelo subdiretor.

Artigo 25.º - Mandato

1 - O mandato do diretor tem a duração de quatro anos.

2 - Até 60 dias antes do termo do mandato do diretor, o conselho geral delibera sobre a recondução do diretor ou a abertura do procedimento concursal tendo em vista a realização de nova eleição.

3 - A decisão de recondução do diretor é tomada por maioria absoluta dos membros do conselho geral em efetividade de funções, não sendo permitida a sua recondução para um terceiro mandato consecutivo.

4 - Não é permitida a eleição para um quinto mandato consecutivo ou durante o quadriénio imediatamente subsequente ao termo do quarto mandato consecutivo.

5 - Não sendo ou não podendo ser aprovada a recondução do diretor de acordo com o disposto nos números anteriores, abre-se o procedimento concursal tendo em vista a eleição do diretor, nos termos do artigo 22.º

6 - O mandato do diretor pode cessar:

a) A requerimento do interessado, dirigido ao diretor-geral da Administração Escolar, com a antecedência mínima de 45 dias, fundamentado em motivos devidamente justificados;

b) No final do ano escolar, por deliberação do conselho geral aprovada por maioria de dois terços dos membros em efetividade de funções, em caso de manifesta desadequação da respetiva gestão, fundada em factos comprovados e informações, devidamente fundamentadas, apresentados por qualquer membro do conselho geral;

c) Na sequência de processo disciplinar que tenha concluído pela aplicação de sanção disciplinar de cessação da comissão de serviço, nos termos da lei.

7 - A cessação do mandato do diretor determina a abertura de um novo procedimento concursal.

8 - Os mandatos do subdiretor e dos adjuntos têm a duração de quatro anos e cessam com o mandato do diretor.

9 - O subdiretor e os adjuntos podem ser exonerados a todo o tempo por decisão fundamentada do diretor.



Para fazer e pensar em conjunto...

Atividade 3 - Reflexão sobre a composição, funções e competências da Direção

1. Após a exposição sobre o funcionamento e competências da Direção no âmbito da legislação apresentada, é distribuído aos formandos o texto sobre o assunto e, em grande grupo, procede-se à:

- comparação com a composição, funções e competências dos diretores dos centros escolares da Missão Católica de Bafatá;
- sinalização de aspetos comuns e diferentes;
- sugestões de clarificação e/ou reformulação.

2. Registo e sistematização da informação no quadro ou computador.



Para uma sistematização teórica...

2.3.3. Conselho Pedagógico

Trata-se de um órgão da máxima importância para a gestão da dimensão pedagógica da escola e onde a participação do corpo docente é nuclear. Continuando a transcrever parte do Decreto-Lei n.º 75/2008, sobre este órgão seguem-se os artigos 31.º, 32.º, 33.º e 34.º:

Artigo 31.º - Conselho pedagógico

O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente.

Artigo 32.º - Composição

1 - A composição do conselho pedagógico é estabelecida pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada nos termos do respetivo regulamento interno, não podendo ultrapassar o máximo de 17 membros e observando os seguintes princípios:

- a) Participação dos coordenadores dos departamentos curriculares;
- b) Participação das demais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa, assegurando uma representação pluridisciplinar e das diferentes ofertas formativas;

2 - Os agrupamentos de escolas e as escolas não agrupadas podem ainda definir, nos termos do respetivo regulamento interno, as formas de participação dos serviços técnico-pedagógicos.

3 - O diretor é, por inerência, presidente do conselho pedagógico.

4 - Os representantes do pessoal docente no conselho geral não podem ser membros do conselho pedagógico.

Artigo 33.º - Competências

Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, ao conselho pedagógico compete:

- a) Elaborar a proposta de projeto educativo a submeter pelo diretor ao conselho geral;
- b) Apresentar propostas para a elaboração do regulamento interno e dos planos anual e plurianual de atividade e emitir parecer sobre os respetivos projetos;
- c) Emitir parecer sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia;
- d) Elaborar e aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente;
- e) Definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos;
- f) Propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respetivas estruturas programáticas;
- g) Definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar;
- h) Adotar os manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares;
- i) Propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e em articulação com instituições ou estabelecimentos do ensino superior vocacionados para a formação e a investigação;
- j) Promover e apoiar iniciativas de natureza formativa e cultural;

- k) Definir os critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários;
- l) Definir os requisitos para a contratação de pessoal docente, de acordo com o disposto na legislação aplicável;
- m) Propor mecanismos de avaliação dos desempenhos organizacionais e dos docentes, bem como da aprendizagem dos alunos, credíveis e orientados para a melhoria da qualidade do serviço de educação prestado e dos resultados das aprendizagens;
- n) Participar, nos termos regulamentados em diploma próprio, no processo de avaliação do desempenho do pessoal docente.

Artigo 34.º - Funcionamento

- 1 - O conselho pedagógico reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que seja convocado pelo respetivo presidente, por sua iniciativa, a requerimento de um terço dos seus membros em efetividade de funções ou sempre que um pedido de parecer do conselho geral ou do diretor o justifique.
- 2 - Nas reuniões plenárias ou de comissões especializadas, designadamente quando a ordem de trabalhos verse sobre as matérias previstas nas alíneas a), b), e), f) j), e k) do artigo anterior, podem participar, sem direito a voto, a convite do presidente do conselho pedagógico, representantes do pessoal não docente, dos pais e encarregados de educação e dos alunos.



Para fazer e pensar em conjunto...

Atividade 4 - Reflexão sobre composição, funções e competências do Conselho Pedagógico

1. Após a exposição sobre o funcionamento e competências do Conselho Pedagógico no âmbito da legislação apresentada, é distribuído aos formandos o texto sobre o assunto e, em grande grupo, procede-se à:
 - comparação com a composição, funções e competências deste órgão dos centros escolares da Missão Católica de Bafatá;
 - sinalização de aspetos comuns e diferentes;
 - sugestões de alteração;
 - reflexão sobre a participação de educadores e professores.
2. Registo e sistematização da informação no quadro ou computador.



Para uma sistematização teórica...

2.3.4. Outros órgãos de coordenação

Esta mesma legislação (DL 75/2008) aponta ainda para outras estruturas de Coordenação e supervisão onde os docentes têm um papel fundamental.

Artigo 40.º - Coordenador de escola ou de estabelecimento de educação pré-escolar

- 1 - A coordenação de cada estabelecimento de educação pré-escolar ou de escola integrada num agrupamento é assegurada por um coordenador.
- 2 - Nas escolas em que funcione a sede do agrupamento, bem como nos que tenham menos de três docentes em exercício efetivo de funções, não há lugar à designação de coordenador.
- 3 - O coordenador é designado pelo diretor, de entre os professores em exercício efetivo de funções na escola ou no estabelecimento de educação pré-escolar.
- 4 - O mandato do coordenador de estabelecimento tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do diretor.
- 5 - O coordenador de estabelecimento pode ser exonerado a todo o tempo por despacho fundamentado do diretor.

Artigo 41.º - Competências

Compete ao coordenador de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar:

- a) Coordenar as atividades educativas, em articulação com o diretor;
- b) Cumprir e fazer cumprir as decisões do diretor e exercer as competências que por esta lhe forem delegadas;
- c) Transmitir as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos;
- d) Promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia nas atividades educativas.

Artigo 42.º - Estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica

- 1 - Com vista ao desenvolvimento do projeto educativo, são fixadas no regulamento interno as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com o diretor, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente.
- 2 - A constituição de estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica visa, nomeadamente:
 - a) A articulação e gestão curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas e orientações curriculares e programáticas definidos a nível nacional, bem como o

desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;

b) A organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades de turma ou grupo de alunos;

c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso;

d) A avaliação de desempenho do pessoal docente.

Artigo 43.º - Articulação e gestão curricular

1 - A articulação e gestão curricular devem promover a cooperação entre os docentes do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, procurando adequar o currículo às necessidades específicas dos alunos.

2 - A articulação e gestão curricular são asseguradas por departamentos curriculares nos quais se encontram representados os grupos de recrutamento e áreas disciplinares, de acordo com os cursos lecionados e o número de docentes.

3 - O número de departamentos curriculares é definido no regulamento interno do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, no âmbito e no exercício da respetiva autonomia pedagógica e curricular.

4 - O coordenador de departamento curricular deve ser um docente de carreira detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho docente ou administração educacional.

5 - Quando não for possível a designação de docentes com os requisitos definidos no número anterior, por não existirem ou não existirem em número suficiente para dar cumprimento ao estabelecido no presente decreto-lei, podem ser designados docentes segundo a seguinte ordem de prioridade:

a) Docentes com experiência profissional, de pelo menos um ano, de supervisão pedagógica na formação inicial, na profissionalização ou na formação em exercício ou na profissionalização ou na formação em serviço de docentes;

b) Docentes com experiência de pelo menos um mandato de coordenador de departamento curricular ou de outras estruturas de coordenação educativa previstas no regulamento interno, delegado de grupo disciplinar ou representante de grupo de recrutamento;

c) Docentes que, não reunindo os requisitos anteriores, sejam considerados competentes para o exercício da função.

6 - O coordenador de departamento é eleito pelo respetivo departamento, de entre uma lista de três docentes, propostos pelo diretor para o exercício do cargo.

7 - Para efeitos do disposto no número anterior considera-se eleito o docente que reúna o maior número de votos favoráveis dos membros do departamento curricular.

8 - O coordenador de departamento curricular deve ser um docente de carreira detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho docente ou administração educacional.

9 - Os coordenadores dos departamentos curriculares podem ser exonerados a todo o tempo por despacho fundamentado do diretor, após consulta ao respetivo departamento.

Artigo 45.º - Outras estruturas de coordenação

1 - No âmbito da sua autonomia e nos termos dos seus regulamentos internos, os agrupamentos de escolas e as escolas não agrupadas estabelecem as demais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica, bem como as formas da sua representação no conselho pedagógico.

2 - A coordenação das estruturas referidas no número anterior é assegurada, sempre que possível, por professores de carreira a designar nos termos do regulamento interno.

3 - Os regulamentos internos estabelecem as formas de participação e representação do pessoal docente e dos serviços técnico-pedagógicos nas estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.



Para uma sistematização teórica...

2.4. Instrumentos de Regulação e Articulação entre os vários Órgãos de Gestão e Participação Docente

O articulado legislativo que foi seguido nos pontos anteriores (decreto-lei 75/2008) coloca em evidência os instrumentos considerados essenciais para a autonomia das escolas, sendo que no seu texto inicial, lê-se que:

Essa autonomia exprime-se, em primeiro lugar, na faculdade de auto-organização da escola. Neste domínio, o presente decreto lei estabelece um enquadramento legal mínimo, determinando apenas a criação de algumas estruturas de coordenação de 1.º nível (departamentos curriculares) com assento no conselho pedagógico e de acompanhamento dos alunos (conselhos e diretores de turma). No mais, é dada às escolas a faculdade de se organizarem, de criar estruturas e de as fazer representar no conselho pedagógico, para o qual se estabelece, por razões de operacionalidade, um número limitado de membros.

(...) A associação entre a transferência de competências e a avaliação externa da capacidade da escola para o seu exercício constitui um princípio fundamental. É a garantia da própria sustentabilidade da autonomia e do princípio da responsabilidade e da prestação de contas pelos recursos utilizados no serviço público, bem como de que este é efetivamente satisfeito em condições de equidade e qualidade.

E no **Artigo 9.º** apresentam-se os designados Instrumentos de autonomia:

1 - O projeto educativo, o regulamento interno, os planos anual e plurianual de atividades e o orçamento constituem instrumentos do exercício da autonomia de todos os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, sendo entendidos para os efeitos do presente decreto-lei como:

a) «Projeto educativo» o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa;

b) «Regulamento interno» o documento que define o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar;

c) «Planos anual e plurianual de atividades» os documentos de planeamento, que definem, em função do projeto educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução;

d) «Orçamento» o documento em que se preveem, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

2 - São ainda instrumentos de autonomia dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas, para efeitos da respetiva prestação de contas, o relatório anual de atividades, a conta de gerência e o relatório de autoavaliação, sendo entendidos para os efeitos do presente decreto-lei como:

a) «Relatório anual de atividades» o documento que relaciona as atividades efetivamente realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e identifica os recursos utilizados nessa realização;

b) «Conta de gerência» o documento que relaciona as receitas obtidas e despesas realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada;

c) «Relatório de autoavaliação» o documento que procede à identificação do grau de concretização dos objetivos fixados no projeto educativo, à avaliação das atividades realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e da sua organização e gestão, designadamente no que diz respeito aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo.

3 - O contrato de autonomia constitui o instrumento de desenvolvimento e aprofundamento da autonomia dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.

4 - O contrato de autonomia é celebrado na sequência de procedimentos de autoavaliação e avaliação externa, observados os termos do capítulo VII do presente decreto-lei.

Como se verifica pelo disposto na alínea b) do artigo 9.º, o **Regulamento interno** é o documento que define o regime de funcionamento da escola e dos vários órgãos de administração e gestão nas suas diversas dimensões, que de acordo com Lopes e Alves (2014) se poderão resumir às dimensões: Institucional, Pedagógica, Administrativa e Comunitária. Lopes e Alves (2014, pp.71-72) sublinham que “o regulamento interno é como a lei da escola” e garante o seu bom funcionamento, pois: “informa como todos os atores da comunidade educativa podem exercer, em cidadania e democracia, os seus direitos, deveres e responsabilidades”; “define os âmbitos de competência (responsabilidades, funções) dos membros da comunidade educativa”; “estabelece linhas de orientação, critérios e procedimentos para o funcionamento, desempenho e interação dos membros da comunidade educativa”.

Os regulamentos internos dos agrupamentos de escolas públicas portuguesas seguem de uma forma geral os órgãos, composição, funcionamento e competências que podemos encontrar nos Decretos-Lei n.º 75/2008 e n.º 137/2012. No âmbito dos contratos de autonomia e de inovação com o Ministério da Educação de Portugal poderá haver menção a outros órgãos destinados a fins muito específicos definidos nos seus Projetos Educativos e que constituirão alguma originalidade face ao estipulado na lei.

No que se refere às instituições particulares e cooperativas, a margem de liberdade é obviamente muito maior e poderemos encontrar uma abordagem organizacional mais multifacetada, tendo sempre em conta a sua missão, valores e modelo pedagógico.

A questão que teremos sempre de colocar será qual a estrutura organizacional e de gestão que melhor servirá a nossa missão educativa e facilitará o pôr em prática dos ideais, da visão estratégica, dos eixos de intervenção, dos objetivos, tendo em conta o quadro legal e os recursos existentes e a mobilizar.

2.5. Modelos de organização e gestão escolar: casos ilustrativos

Desde o século XIX, que muitos pensadores no campo da medicina, filosofia, psicologia e pedagogia [entre eles: Pestalozzi (1782-1852), Fröebel (1782-1852), Decroly (1871-1932), Montessori (1870-1952), Neill (1883-1973), Freinet (1896-1966), Piaget (1896-1980), Vygotsky (1896-1934), Malaguzzi (1920-1994), Freire (1921-1997)], foram defendendo modelos pedagógicos precursores de uma visão nova de educação e que inspiraram a criação de muitas instituições escolares.

A organização e gestão de tais instituições construía-se então na base do seu ideário e isto é ainda válido hoje, quando falamos de escolas particulares e cooperativas, mas também públicas, porque embora alguns destes pensadores nos pareçam distantes do nosso tempo, ainda podemos encontrar nos seus escritos alguma inspiração para projetar outras visões de escola e de sociedade.

Quando as nações, através do Estado, assumem a responsabilidade de uma educação universal e obrigatória, é a Lei de Bases do Sistema Educativo de cada país que define as regras gerais para os setores público e privado. Esta Lei vai sendo complementada e atualizada com regulação específica em função das orientações políticas e das exigências dos tempos atuais no que se refere aos pilares da educação e aos conhecimentos e competências essenciais que cada criança deve desenvolver até ao final dessa escolaridade obrigatória.

Em Portugal, como em muitos outros países, há uma longa tradição de centralização do Estado no setor da Educação, Estado este que produz um vasto corpo legislativo e uma forte ação de controlo sobre as instituições escolares. Pese embora algumas tentativas de descentralização e flexibilização, as mesmas nem sempre se têm pautado por políticas consensuais e sofrem frequentes mudanças conformes às orientações dos diferentes governos.

Sabemos que não é fácil encontrar soluções simples para problemas complexos como o são os da educação de um povo e à medida que se alarga o acesso à escola de muitas crianças que ainda estão fora do sistema, a complexidade aumenta.

Perrenoud (2000, pp. 95-96) afirma que:

Por toda a parte, as 'costuras' dos sistemas educativos desmancham-se por mil razões, mas principalmente porque o seu sistema de gestão permanece arcaico, burocrático, mais baseado na desconfiança do que na confiança, na liberdade clandestina do que

na autonomia assumida, na ficção do respeito escrupuloso dos textos do que na delegação de poderes, na aparência do controlo do que na transparência das escolhas e delas prestar conta. Profissionalização, responsabilização, participação, autonomia de gestão, projetos da instituição, cooperação: esses temas, para além dos modismos, designam alternativas desejáveis ao funcionamento burocrático.

O conteúdo desta afirmação conduz-nos à reflexão sobre como construir a autonomia, a participação e a democracia partindo de dentro das instituições e, porventura, remando muitas vezes contra a corrente e aquilo que está oficialmente instituído.

É pela partilha de pontos de vista, pelo questionamento permanente, pela análise crítica, em que se envolvem todos os atores de uma dada comunidade educativa, que se podem desenvolver projetos educativos inovadores.

Como nos diz um provérbio africano: “É preciso uma aldeia inteira para educar uma criança”. Os dirigentes escolares e os docentes destas comunidades, que à partida detêm um maior conhecimento e nível académico, devem assumir o seu papel de agentes de mudança e de desenvolvimento comunitário.

Foi isso que o fizeram alguns dos exemplos ilustrativos que serão apresentados e analisados em conjunto e que poderão ajudar a perspetivar outras formas de organização e gestão escolar.



Para fazer e pensar em conjunto...

Atividade 5 – Contributos para a reflexão sobre o Regulamento Interno dos Centros Escolares de Bafatá

1. Visualização e análise em grande grupo do videograma AE do Vale da Amoreira - Gestão para o sucesso: TEIP - <https://www.youtube.com/watch?v=u-HVuySn0kY>
2. Apresentação de modelos organizacionais e de regulamentos internos de diversas instituições escolares portuguesas, do setor público e privado, com modelos tradicionais e também outros mais inovadores:

Pré-Escolar

- Cooperativa de Educação “A Torre”- <https://atorre.pt/cooperativa/>
- O Nosso Sonho/IDEIA - <https://onossosonho.pt/wp/>
- Jardim de Infância Nossa Senhora da Piedade - <http://jinspodemira.pt/>

1º Ciclo e Ensino Básico

- Escola da Ponte - <https://www.escoladaponte.pt/>

Ensino Básico e Secundário

- Externato São José – Irmãs Dominicanas - <https://www.esj.edu.pt/>

- Colégio de Santa Doroteia - <https://www.csdoroteia.edu.pt/>
 - Agrupamento de Escolas de Silves Sul - <https://www.aesilvessul.com/>
3. Organização da turma em pequenos grupos para análise dos regulamentos dos centros escolares da Missão Católica de Bafatá e apresentação de sugestões para eventual reformulação e clarificação do papel dos diferentes atores educativos, no sentido de uma maior participação e envolvimento de todos e em coerência com o projeto educativo.

2.6. Reflexões finais

É provável que a leitura deste capítulo não se tenha apresentado tão fluente devido à transcrição de excertos de leis, cuja linguagem obedece a certos códigos que são, por vezes, de difícil assimilação.

O que se pretendeu, foi partir desse articulado legislativo para analisar o nível de participação dos educadores e professores na gestão dos centros escolares da Missão Católica de Bafatá e refletir sobre o seu papel fundamental na conceção, elaboração, implementação e avaliação do projeto educativo da instituição e demais instrumentos de autonomia e regulação.

Procurou-se evidenciar esse papel nos diversos órgãos – conselho geral, direção, conselho pedagógico e outras estruturas de coordenação e supervisão pedagógica - confrontando modelos de organização e gestão em escolas portuguesas, públicas e privadas (algumas destas católicas), que podem ser utilizados como ferramentas para pensar sobre os contextos educativos onde os docentes exercem a sua atividade profissional.

Tais modelos não devem ser tidos como exemplos perfeitos que basta transpor de uma realidade social e escolar para outra muito diferente e também não devem ser lidos como demasiado inatingíveis que impeçam de imaginar outras alternativas àquelas que conhecemos.

A estrutura organizacional, as funções, as competências, o modo de representação, os direitos e os deveres de todos os atores educativos numa organização escolar constituem o conteúdo normativo do regulamento escolar interno e dos regulamentos dos vários órgãos e serviços prestados. De modo a que estes documentos (geral e os setoriais) não sirvam apenas para mostrar às entidades financiadoras e autoridades governativas, mas sejam sim, um guia para a ação de toda a comunidade educativa, torna-se essencial que todos sejam envolvidos na sua elaboração, monitorização e revisão periódica.

2.7. Instrumento de testagem de conhecimentos

O teste que se segue convida à avaliação prévia dos seus conhecimentos no domínio da gestão escolar.

PRÉ-TESTE

[Módulo II - A participação do corpo docente na gestão escolar]

1. Leia com atenção as afirmações no quadro abaixo e escreva um X numa das colunas da direita (Verdadeiro/Falso) de acordo com o que sabe sobre o assunto:

Afirmações	Verdadeiro	Falso
1. O sucesso escolar dos alunos depende de uma boa organização e gestão escolares.		
2. A legislação sobre os órgãos de gestão das escolas é igual para as escolas públicas e privadas.		
3. O Conselho Pedagógico é o órgão responsável pela orientação pedagógica da escola e pela elaboração do projeto educativo.		
4. A responsabilidade dos sucessos e erros da escola é apenas do diretor.		
5. As tarefas de gestão só dizem respeito aos recursos financeiros, materiais e patrimoniais.		
6. O projeto educativo é essencial para a afirmação da autonomia da escola e tem influência na organização e gestão escolar.		
7. A boa gestão de uma organização escolar dá mais valor aos recursos humanos e coloca as pessoas no centro da sua ação.		
8. O regulamento escolar é o documento que descreve a composição, funções e competências dos diferentes órgãos da escola.		
9. Os direitos e deveres de todos os membros de uma comunidade educativa devem ser discutidos por todos.		
10. Os educadores e professores só devem participar na organização e desenvolvimento do currículo escolar.		
11. A imposição de um regulamento por parte da administração ou da direção da escola é melhor do que envolver os docentes na sua elaboração.		
12. A existência de um órgão que integre elementos externos à escola, como personalidades do município e de diversas organizações da comunidade, é positivo.		

Respostas: Verdadeiro (1,3,6,7,8,9,12); Falso (2,4,5,10,11)

Referências Bibliográficas

- FEC (2011). *A arma da esperança na Guiné-Bissau: Educação para Todos*. Contributo da Igreja Católica [2005-2007]. FEC.
<https://www.fecong.org/pdf/publicacoes/armaEsperancaGB.pdf>
- Furtado, A. B. R. (2005). *Administração e Gestão da Educação na Guiné Bissau: Incoerência e Descontinuidade*. [Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional - RIA. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1098/1/2005001736.pdf>
- Lopes, C. (2007). *Participação das populações locais no desenvolvimento da educação. Caso de estudo: escolas comunitárias da região de Bafatá. Guiné-Bissau 2004-2006*. [Dissertação de Mestrado. ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1005>
- Lopes, C., & Alves, S. (2014). *Manual de Gestão e Administração Escolar para Todos – para uma escola de qualidade*. FEC (Fundação Fé e Cooperação).
- Lopes, L. S. L. (2014). *A Lei de Bases do Sistema Educativo da Guiné-Bissau: uma análise do processo de construção política*. [Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional - RIA. <https://ria.ua.pt/handle/10773/13778>
- Morgado, N. S. (2019). *Direção e gestão de escolas públicas e privadas na Guiné-Bissau: perspetivas e práticas dos diretores*. [Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação de Lisboa]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa – RCIPL. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/11027>
- Perrenoud, P. (2000). *Dez novas competências para ensinar*. Artmed. <https://www.novaconcursos.com.br/blog/pdf/novas-competencias-ensinar.pdf>

Legislação Guineense

Decreto n.º 7/91. Estatuto de Base das Escolas Particulares, de 28 de março de 1991, publicado no Boletim Oficial n.º 20, de 20 de maio de 1991.

Lei n.º 4/2011 do Ministério da Educação Nacional, Cultura, Ciência, Juventude e Desportos (2011). Lei Bases do Sistema Educativo da Guiné-Bissau, de 21 de maio de 2010, publicada no Boletim Oficial n.º 13, de 29 de março de 2011.

Legislação Portuguesa

Decreto-Lei n.º 75/2008 do Ministério da Educação (2008). Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Diário da República n.º 79/2008, Série I de 2008-04-22, páginas 2341 – 2356. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/75-2008-249866>

Decreto-Lei nº 137/2012 do Ministério da Educação e Ciência (2012). Segunda alteração do Decreto-Lei n.º 75/2008. Diário da República n.º 126/2012, Série I de 2012-07-02, páginas 3340 - 3364. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/137-2012-178527>

Decreto-Lei n.º 152/2013 do Ministério da Educação e Ciência (2013). Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo de nível não superior. Diário da República n.º 213/2013, Série I de 2013-11-04, páginas 6340 – 6354. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/152-2013-504756>

Páginas da internet e vídeos

Agrupamento de Escolas Maximinos | Equipas Educativas: TEIP - <https://www.youtube.com/watch?v=hF8aViBBIRc>

Direção-Geral de Educação (República Portuguesa) – recursos sobre boas práticas <https://www.dge.mec.pt/recursosboas-praticas>