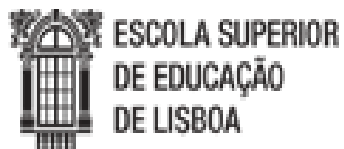


**ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DAS ESCOLAS
SECUNDÁRIAS EM CABO VERDE:
PERSPETIVAS E PRÁTICAS DOS DIRETORES**

Mário da Lomba Lopes

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para obtenção de grau
de mestre em Administração Educacional

2017



**ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DAS ESCOLAS
SECUNDÁRIAS EM CABO VERDE:
PERSPETIVAS E PRÁTICAS DOS DIRETORES**

Mario da Lomba Lopes

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para obtenção de grau
de mestre em Administração Educacional

Orientadora: Prof. Doutora Mariana Dias

2017

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho constituiu um enorme desafio e um longo percurso de trabalho árduo e exigente, mas gratificante, pois, quando se está motivado e rodeado de pessoas que estão sempre a encoraja-lo, a autoestima e a vontade de vencer aumentam tornando com que tudo fica mais fácil. A essas pessoas quero manifestar a minha gratidão e o meu reconhecimento.

À minha orientadora, Professora Doutora Mariana Dias, pelos conselhos, orientações e as indicações preciosas e oportunas, sem os quais não seria possível a concretização deste trabalho.

A todos os Docentes do Mestrado, pela paciência e pelos conhecimentos que nos proporcionaram ao longo deste percurso.

Aos Diretores das Escolas Secundárias que se disponibilizaram em participar no nosso estudo e permitiram a realização das entrevistas.

Aos Colegas do Mestrado, pelo companheirismo e amizade demonstrado e que facilitaram a minha rápida integração num ambiente que para mim era totalmente desconhecido.

Finalmente, e não menos importante, aos meus familiares e amigos que sempre me apoiaram, quer direta ou indiretamente.

Um muito obrigado a todos e a todas

RESUMO

A problemática da administração e gestão escolar tem ocupado na atualidade um lugar de destaque na agenda política dos governos de vários países, atribuindo á escola e aos seus responsáveis um papel central na recontextualização e implementação das políticas educativas. A importância atribuída á escola e aos seus atores na condução deste processo, implica mudanças significativas nos modos de regulação da educação. Neste quadro, a autonomia da escola é uma das questões que tem maior destaque, sendo que o diretor escolar no exercício da sua função, enquanto gestor e líder da organização, assume um papel fundamental na administração e gestão dos recursos, bem como na mobilização dos diversos atores para a consecução dos objetivos e metas da organização.

O trabalho realizado, aborda a problemática da administração e gestão escolar em Cabo Verde, com enfoque sobre a perspectiva e práticas dos diretores das escolas do ensino secundário, tendo em conta o modelo vigente, definido pelo Decreto-Lei 20/2002 de 19 de agosto. A legislação Cabo-verdiana concede alguma centralidade ás escolas do ensino secundário, particularmente nos aspetos administrativos e financeiros, onde as escolas gozam de autonomia para poderem definir e implementar algumas ações. A efetivação desta “autonomia decretada” coloca desafios ao diretor e implica a construção e operacionalização de um conjunto de instrumentos de regulação que definem e orientam toda a política e a ação educativa da escola. No entanto, em termos práticos, a assunção plena da autonomia por parte das escolas do ensino secundário em Cabo Verde tem-se confrontado com um conjunto de situações que tem dificultado e ou limitado a sua efetivação. Começa-se desde logo, pelo processo de composição e acesso aos órgãos e o seu relacionamento com os serviços centrais do Ministério da Educação; o funcionamento dos órgãos, particularmente, a assembleia da escola; a questão da participação e assunção de responsabilidade por parte de alguns atores educativos. Estes aspetos têm influenciado o modo de pensar e de agir dos diretores e consequentemente o modelo de gestão praticado nas escolas do ensino secundário em Cabo Verde.

Palavras-chave: Regulação, Autonomia, Gestão, Liderança e Participação.

ABSTRACT

The issue of school administration and management has now occupied an important place in the political agenda of governments in several countries, giving the school and its leaders a central role in the recontextualization and implementation of educational policies. The importance attached to the school and its actors in the conduct of this process implies significant changes in the ways of regulating education. In this context, school autonomy is one of the most prominent issues, and the school director in the performance of his role, as manager and leader of the organization, plays a fundamental role in the administration and management of resources, as well as in the mobilization of actors to achieve the goals and objectives of the organization.

The work carried out addresses the problems of school administration and management in Cape Verde, focusing on the perspective and practices of secondary school principals, taking into account the current model, defined by Decree-Law 20/2002 of August 19. Cape Verdean legislation gives some centrality to secondary schools, particularly in administrative and financial aspects, where schools enjoy autonomy to be able to define and implement some actions. The implementation of this "decreed autonomy" poses challenges to the director and implies the construction and operationalization of a set of regulation instruments that define and guide the whole policy and educational action of the school. However, in practical terms, the full assumption of autonomy by the secondary schools in Cape Verde has been confronted with a set of situations that have hindered or limited their effectiveness. It begins immediately, through the process of composition and access to the organs and its relationship with the central services of the Ministry of Education; the functioning of the organs, particularly the school assembly; the issue of participation and assumption of responsibility by some educational actors. These aspects have influenced the way of thinking and acting of the directors and consequently the management model practiced in the secondary schools in Cape Verde.

Key words: Regulation, Autonomy, Management, Leadership and Participation.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice geral	iv
Índice de tabelas	vi
Lista de abreviaturas	vi
Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento teórico	5
1.1. Mudanças nos modos de regulação da educação.....	6
1.2. A autonomia das escolas.....	9
1.3. O conceito de liderança e gestão escolar	15
1.4. Gestão e liderança nas escolas.....	20
1.5. As ambiguidades das funções do diretor escolar.....	22
1.6. Participação da comunidade educativa e prestação de contas.....	24
Capítulo II - O sistema educativo cabo-verdiano	28
2.1. Contextualização sócio económica do país	28
2.2. Breve caracterização do sistema educativo cabo-verdiano	29
2.2.1. A educação pré-escolar.....	30
2.2.2. O ensino básico.....	31
2.2.3. O ensino secundário	31
2.2.4. O ensino superior.....	32
2.2.5. A educação extraescolar	32
2.2.6. Alguns ganhos e resultados	32

2.3. Administração e gestão do sistema educativo	33
2.4. Organização e funcionamento das escolas do ensino secundário.....	35
Capítulo III - estudo empirico	42
3.1. Problemática e objetivos do estudo	42
3.2. Opções metodológicas.....	46
3.4. Caraterização dos sujeitos	49
3.5. Recolha e tratamento dos dados	49
3.6. Limitação do estudo	51
Capítulo IV – Apresentação dos resultados	52
4.1. Formação, experiencia profissional, procedimentos de acesso ao cargo e motivações.....	53
Formação	54
Experiência profissional anterior.....	55
Procedimentos de acesso ao cargo.....	56
Motivações	57
4.2. Organização, papel e dinâmicas de funcionamento dos órgãos	58
Composição e acesso aos órgãos	59
Papel e dinâmica de funcionamento dos órgãos.....	61
Constrangimentos ao funcionamento dos órgãos	62
4.3. As funções do diretor e o seu quotidiano	63
Administrador/executivo	64
Profissional e líder.....	65
O quotidiano do diretor	66
4.4. Instrumentos de regulação, autonomia e prestação de contas	68
Instrumentos de regulação.....	69
Autonomia e relação com os atores e demais parceiros	71

Prestação de contas	74
4.5. Participação e cultura organizacional	76
Participação	76
Cultura organizacional.....	77
5. Conclusões e considerações finais.....	80
Referências	87
Legislação.....	90
Anexos	

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Número de alunos, professores e estabelecimentos de ensino nos níveis de ensino pré-escolar, básico, secundário e educação extraescolar, referente ao ano letivo 2014/2015	33
Tabela 2. Taxa de aprovação, reprovação e abandono escolar no ensino básico e secundário	33
Tabela 3. Temas e categorias emergentes das entrevistas analisadas.....	53
Tabela 4. Principais indicadores emergentes da análise das categorias formação, experiência profissional, procedimentos de acesso ao cargo e motivação	54
Tabela 5. Principais indicadores de análise sobre a organização, papel e dinâmica de funcionamento dos órgãos da escola	58
Tabela 6. Principais indicadores de análise sobre as funções do diretor e o seu quotidiano	64
Tabela 7. Indicadores de análise sobre os instrumentos de gestão, autonomia e prestação de contas	68
Tabela 8. Indicadores de análise sobre a participação e cultura organizacional	76

LISTA DE ABREVIATURAS

AE	Assembleia de Escola
CD	Conselho Diretivo
DL	Decreto-Lei
EB	Ensino Básico
ES	Ensino Secundário
INE	Instituto Nacional de Estatística
LBSE	Lei de Bases do Sistema Educativo
ME	Ministério da Educação

INTRODUÇÃO

Até meados dos anos oitenta do século passado, os sistemas educativos na maior parte dos países foram marcados por um modo de regulação burocrática fortemente normativa, hierárquica e centralizada, regulada verticalmente a partir de instâncias superiores (o Estado). No entanto, a partir desse período, surgiram novas perspectiva na condução das políticas educativas assente no modo de regulação pós-burocrática, caracterizada por uma regulação mais horizontal que mobiliza novas formas de controlo social e que implica o fomento da participação social e de prestação de contas.

Esta nova perspectiva implica mudanças significativas nos modos de regulação e redistribuição de competências entre os vários níveis e ou atores de administração e gestão das escolas, e uma das questões que tem ganhado maior relevância nesse processo de mudança é a questão da autonomia das escolas. Ela tem sido considerada como uma forma de descentralização educativa ou uma modalidade de autogoverno das instituições, e fundamenta-se num conjunto de valores que devem ser partilhados por todos, designadamente, a qualidade, a eficácia, a equidade, a eficiência, a prestação de contas e a adaptabilidade.

A escola assume um espaço central e privilegiado para realização de objetivos e metas do sistema educativo. Assim, a problemática da gestão escolar e sua liderança são fundamentais nesse processo, porquanto, os diretores escolares são constantemente desafiados a novos conhecimentos, habilidades, atitudes e atenção que favoreçam a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas e grupos visando alcançar as metas e os objetivos da organização. O diretor escolar no cumprimento da sua função é chamado a desempenhar a dupla função, isto é, a de gestão e também de liderança, sendo certo que no seio das organizações é possível encontrar situações em que os líderes tendem a afastar-se das funções de gestão organizacional, dando maior enfoque á liderança, assim como é possível situações em que os aspetos administrativos e técnicos assume maior relevo em detrimento de uma liderança mais efetiva da organização.

O envolvimento e a participação efetiva de todos os atores escolares na vida da organização e do seu projeto educativo devem ser encarados como um fator importante para o desenvolvimento da organização na prestação de um serviço educativo de qualidade. Neste contexto, a participação nas organizações escolares, remete para a problemática da democratização da educação e do ensino e para a construção da escola democrática (assente nas questões de decisão, governo e partilha de poder), em que a democraticidade e a participação surgem como fundamentais no contexto dos mais recentes modelos de administração e gestão da educação, Lima (citado por Fonseca, 2010, p. 68)

Esta perspetiva tende a ser um processo complexo que exige a colaboração e assunção plena de responsabilidades por parte de todos os intervenientes e requer um sistema educativo organizado e funcional onde os diversos atores são chamados a darem a sua contribuição nos mais variados contextos e níveis de decisões (central e local) e os responsáveis pela administração e gestão das escolas(diretores) tendem a assumir um papel de extrema relevância, enquanto agentes locais responsáveis pela definição e implementação das políticas educativas.

Assim, considerando os pressupostos atrás mencionados, decidimos realizar um estudo empírico sobre a problemática da administração e gestão escolar em Cabo Verde, concedendo particular atenção à perspetiva e prática dos atores locais - os diretores das escolas do ensino secundário, tendo em conta a importância e o papel que desempenham no quadro da materialização das políticas locais no domínio da educação. O tema de estudo **“Administração e Gestão das Escolas Secundárias em Cabo Verde: Perspetivas e Práticas dos Diretores”**, pretende uma abordagem crítica assente no modelo de gestão escolar vigente, decorrente do Decreto-lei 20/2002 de 19 de agosto.

Por conseguinte, a realização de um trabalho de investigação nesse domínio ganha particular importância na medida em que constitui um campo de investigação recente e ainda pouco explorada quer em Cabo Verde. Outrossim, a abordagem desta problemática assume especial relevância quando muito se tem falado da necessidade da melhoria da

qualidade do sistema educativo e todo o serviço prestado, pois, sendo os diretores, agentes ativos e responsável pela execução e materialização das ações educativas nas escolas constituem um elemento fundamental em todo o processo.

Este trabalho constitui para nós um enorme desafio, mas ao mesmo tempo motivante porque acreditamos que poderá contribuir de alguma forma para uma melhor compreensão sobre o modelo de administração e gestão escolar em Cabo Verde, bem como as representações dos seus atores, proporcionando pistas de reflexões e contribuições que possam servir para novas e futuras investigações e quiçá contributos orientadores para a definição de novas políticas educativas no domínio da administração e gestão escolar.

Para a realização do estudo adotamos a abordagem metodológica qualitativa, na lógica de que a nossa ação tende sobretudo a compreensão, o significado e a ação dos atores. A estratégia de investigação assenta nos pressupostos do estudo de caso múltiplo, como sendo aquele que melhor se adequa á problemática em questão, recorrendo ás entrevistas semiestruturada e análise documental como técnicas de recolha de dados.

O estudo incidiu sobre diretores de 9 escolas secundárias nos diferentes concelhos do país, baseado em dois critérios fundamentais, respeitar a diversidade da realidade socioeducativa das escolas e também os anos de experiencia dos diretores no exercício da função. Para tanto, os diretores foram previamente contactados e combinados a data para realização das entrevistas que decorreram normalmente, num ambiente calmo e tranquilo.

O trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos, que se interligam e complementam entre si, e que são o enquadramento teórico, o enquadramento legislativo sobre o sistema educativo cabo-verdiano, a metodologia, a apresentação e análise dos resultados e as conclusões e considerações finais.

O primeiro capítulo destina-se ao enquadramento teórico, onde começamos por concetualizar alguns aspetos relacionados com os processos de mudanças nos modos de regulação da educação decorrentes das novas perspetivas encetadas a partir dos anos 80

do século XX, bem como os fundamentos e perspectivas sobre a autonomia das escolas. Outras questões, são igualmente abordados, designadamente, as questões ligadas á gestão e liderança escolar e a participação da comunidade educativa no processo de gestão das escolas.

No segundo capítulo apresenta-se uma breve contextualização socio geográfica de Cabo Verde e o seu percurso histórico a nível da educação antes e após a independência. Aborda igualmente, o enquadramento legislativo e análise sobre a estrutura do sistema educativo em vigor e os seus vários subsistemas, dando uma maior ênfase sobre a administração e gestão dos estabelecimentos do ensino secundário.

No terceiro capítulo são abordadas as questões de metodologia e as técnicas adotadas para a realização do trabalho.

No quatro capítulo apresentam-se os resultados do estudo realizado e a sua análise, seguido das principais conclusões e recomendações resultante do presente estudo.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Atualmente, os estudos no âmbito da Administração da Educação procuram abordar um conjunto diversificado de questões, de entre as quais os aspetos relacionados com os modelos de gestão e administração das escolas, enquanto espaços privilegiados de implementação e recontextualização das políticas educativas.

Esta mudança de perspetiva analítica prende-se com o fato de até meados dos anos oitenta do século XX, ter vigorado na maioria dos países o sistema do “Estado Educador” como garante de um sistema de ensino universal e homogéneo, assegurando toda a orientação, a provisão e o controlo sobre o funcionamento do sistema de ensino. Nestas circunstâncias predominava um modo de regulação burocrática fortemente normativa, hierárquica e centralizada, sendo a provisão concreta da educação regulada verticalmente a partir de instancias superiores (o Estado), através de regulamentação normativa, da atribuição de recursos e da inspeção.

Com a reconfiguração do papel do Estado, passando do “Estado educador” para o “Estado Regulador” surgem novas medidas políticas e administrativas, também direcionadas à educação no sentido de se alterar os modos de regulação dos poderes públicos no sistema educativo. Por conseguinte, verifica-se, em diversos contextos, uma passagem para o modo de regulação pós burocráticos, caracterizado por uma regulação mais horizontal, “organizando-se em torno de dois referencias principais: o do “Estado avaliador” e o do “quase mercado” (Barroso, 2005).

Este movimento implica mudanças significativas nos modos de regulação e redistribuição de competências entre os vários níveis e ou atores de administração e gestão das escolas, sob diferentes formas, designadamente, a descentralização, a autonomia das escolas, a livre escolha da escola pelos pais, o reforço de procedimentos de avaliação e prestação de contas, a diversificação da oferta escolar (cada “público” sua escola), a introdução da contratualização da gestão escolar e da prestação de determinados serviços (idem).

1.1. Mudanças nos Modos de Regulação da Educação

Nos finais do sec. XX verificou-se em vários países a um lento processo de recomposição do papel do Estado na educação, no quadro de uma “nova gestão pública”. Estas alterações:

Tanto podem obedecer (e serem justificadas), de um ponto de vista mais técnico, em função de critérios de modernização, desburocratização e combate à “ineficiência” do Estado (“new public management”), como serem justificadas por imperativos de natureza política, de acordo com projetos neoliberais e neoconservadores, com o fim de “libertar a sociedade civil” do controlo do Estado (privatização), ou mesmo de natureza filosófica e cultural (promover a participação comunitária, adaptar ao local) e de natureza pedagógica (centrar o ensino nos alunos e suas características específicas) (Barroso, 2005, p. 726)

Entretanto, independentemente das razões evocadas estamos perante uma mudança no processo de regulação, atendendo a que esta, segundo diversos autores, pode ser considerada como conjunto de mecanismos que asseguram o desenvolvimento dum determinado sistema, através de um processo complexo de reprodução e transformação (Barroso, 2006; Carvalho, 2007; Fontoura, 2008).

O conceito de regulação aplicado á educação, tem a ver com o modo como o Estado intervém no sistema educativo. Neste sentido, segundo Barroso (2006) o conceito de regulação é utilizado para descrever dois tipos de fenómenos diferenciados, mas interdependentes: os modos como são produzidas e aplicadas as regras que orientam a ação dos atores; os modos como esses mesmos atores se apropriam delas e as transformam.

De acordo com Barroso (2005), podemos destacar dois modos de regulação: a regulação institucional, normativa e de controlo; e a regulação situacional, ativa e autónoma

No primeiro caso, a regulação é entendida como o conjunto de ações decididas por uma instância para orientar as ações e as interações dos atores, sobre os quais detém uma certa autoridade (evidenciam-se as dimensões de coordenação, controlo e influência) para introduzir “regras” e “constrangimentos”, enquanto que no segundo caso, a regulação é entendida como um processo ativo e complexo de definição de regras que orientam o funcionamento do sistema e o seu (re)ajustamento provocado pela diversidade de estratégias e ações dos vários atores. Na regulação situacional, ativa e autónoma, destacam-se a ideia da existência de uma pluralidade de fontes, de finalidades e modalidades de regulação, em função da diversidade dos atores envolvidos, das suas posições, dos seus interesses e estratégias que configuram uma organização social, como é a escola.

A regulação em educação, como já foi referido, centra-se nos processos de orientação e coordenação das políticas e da ação educativa. Assim, em função da sua origem é possível identificar diferentes fontes e níveis de regulação da educação, das quais se destacam a regulação transnacional; regulação nacional e a micro-regulação local (Barroso, 2005).

No entanto, no estudo que iremos empreender concederemos particular atenção à regulação nacional e local, por limitações temporais, embora num contexto global a importância da regulação transnacional não deva ser subestimada.

A “regulação transnacional”, consiste num conjunto de normas, discursos e instrumentos que são produzidos e circulam nos fóruns de decisão e consulta internacionais. Esses elementos são muitas vezes utilizados pelos políticos, especialistas entre outros, como argumentos para legitimar as suas ações e decisões a nível do funcionamento do sistema.

Quanto à regulação nacional (regulação institucional), consiste no modo como as autoridades públicas exercem a coordenação, o controlo e a influência sobre o sistema educativo. Manifesta-se através de normas, injunções e constrangimentos, influenciando o contexto da ação dos diferentes atores sociais e seus resultados.

A “micro-regulação local” é entendida como processo de coordenação da ação dos atores no terreno que resulta do confronto, interação, negociação ou compromisso de diferentes interesses, lógicas, racionalidades e estratégias em presença. Esta regulação, remete-nos para um complexo jogo de estratégias, negociações e ações, de vários atores (pais, alunos, professores, funcionários, gestores escolares), pelo qual as normas, injunções e constrangimentos da regulação nacional são (re)ajustadas localmente, muitas vezes de modo não intencional (Barroso, 2005). De referir ainda, a diversidade de pólos de influência que tanto podem situar-se nos serviços da administração desconcentradas ou descentralizadas, bem como nas próprias organizações educativas.

Justino e Batista (2013, p. 58), defendem que, além da origem da regulação se devem ter em consideração a natureza da mesma. Neste sentido, a regulação pode ser: induzida, partilhada, voluntária e coerciva.

- regulação induzida, caracteriza-se pelas influências ou efeitos da regulação de carácter transnacional.
- Quanto a regulação partilhada, refere-se a um processo de delegação de poderes e competências e de descentralização de funções.
- A regulação voluntária assume um carácter cooperativo e horizontal, resultante da associação, formal ou informal, de organizações e atores que, por sua iniciativa, assumem e desenvolvem práticas que orientam, condicionam ou influenciam a afetação e gestão de recursos, os propósitos e os resultados da ação educativa.
- A regulação coerciva, refere-se à ação do Estado, afirmado através da sua autoridade legítima e concretizado através de leis, normas e regulamentos. Essa regulação tende a completar, reforçar ou dissuadir a chamada regulação voluntária e a autorregulação, mas a sua natureza afirma-se pelo carácter compulsório das orientações, pela universalidade dos objetos regulados e pela consequência sancionatória do seu não acatamento. (Justino & Batista, 2013, pp. 49-53).

Estas formas de regulação, segundo refere Justino & Batista (2013, p. 58), elas não são exclusivas de cada um dos níveis da escala hierárquica. Os efeitos de indução tanto

podem ser transnacionais como infranacionais. A regulação voluntária e colaborativa acaba também por induzir quer as práticas quer as soluções organizacionais. A regulação coerciva tende a ser partilhada quer pela descentralização para organizações de base, quer para organismos internacionais com poder normativo.

Os novos modos de regulação, fundamentam-se na premissa de que o Estado se distancia dos processos que orientam e coordenam o funcionamento do sistema de ensino fortemente centralizados nas suas diversas estruturas de administração direta. Entretanto, alguns estudos realizados demonstram que até o presente, os sistemas nacionais de ensino, na diversidade de configurações que assumem nos diferentes países, continuam mais próximos do modelo de Estado Educador do que do imaginário do Estado Regulador, não significando, contudo, que isto não quer dizer que se tenham mantido nas suas configurações originais (Justino & Batista, 2013). Esta perspetiva é justificada pelos autores atrás referidos, tomando como exemplo os modos de regulação induzida e regulação partilhada, onde se combinam com as formas tradicionais de regulação pública de carácter coerciva, centralizada, hierárquica e burocrática.

No entanto, independentemente das perspetivas anteriores que sejam adotadas, as mudanças no processo de regulação implicam sempre alguma transferência de poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, concedendo à escola uma nova centralidade política e administrativa.

É nesta perspetiva que a autonomia da escola ganha relevância e assume uma centralidade em muitas das reformas educativas iniciadas em vários países nos finais do século vinte.

1.2. A Autonomia das Escolas

Na sequência de Weber (1922), Barroso (1997, p. 17) refere que a autonomia está etimologicamente ligada á ideia de autogoverno, ou seja, á faculdade que os indivíduos (ou organizações) têm de se regerem por regras próprias, a capacidade de se auto-organizar-se mediante decisões assumidas internamente pelos seus membros.

Na linguagem popular e política, segundo Dias (2008, p. 24), a autonomia das escolas tem sido considerada como uma forma de descentralização educativa ou uma modalidade de autogoverno das instituições, e fundamenta-se num conjunto de valores muito diverso e que são partilhados por todos, designadamente, a qualidade, a eficácia, a equidade, a eficiência, a prestação de contas e a adaptabilidade. Este processo, tem assumido diversas formas de designação, o que espelha, em grande medida, a complexidade dos fenómenos em causa e a pluralidade de conceções políticas que lhe podem estar subjacentes.

A autonomia e a descentralização, embora não sejam conceitos sinónimos, têm em comum a ideia da existência de um “sistema de governo” que não depende unicamente da administração central. Nesse sentido, ambas evidenciam um propósito fundamental que consiste na “rejeição dos sistemas educativos fortemente centralizados e burocratizados e a busca de sistemas educativos mais flexíveis, diferenciados e participativos, quer por razões políticas e pedagógicas quer por razões pragmáticas e técnicas” (Fernandes, 2005, p. 53).

Para Fernandes (2005) a autonomia se defere da descentralização porque mais dos que a distribuição de atribuições e competências dentro de um sistema político ou administrativo, ela envolve diretamente a capacidade de ação por parte dos titulares dessa distribuição.

O campo de aplicação da autonomia é mais lato que o da descentralização quer porque abrange casos de independência política quer porque se verifica mesmo nas situações em que os sistemas educativos se abrem apenas a desconcentração e delegações de poder. É que mesmo aí as capacidades de exercício de autonomia não ficam sem possibilidades de aplicação. É assim que em muitas escolas se realizam experiências de inovação por parte de docentes sem que o sistema centralizado tenha sido alterado na sua estrutura. De qualquer forma, a descentralização é uma componente visível da autonomia ou como condição ou como consequência e isso explica a possibilidade de usar a parte pelo todo” (Fernandes, 2005, pp. 62-63).

A autonomia de escola manifesta-se nos mais variados domínios, estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, consubstanciado em seu projeto educativo e em função das competências e dos meios que lhe foram consignados. No entanto, ela implica o estabelecimento de relações abertas e participativas entre os vários atores dentro da organização, pois, são estes os verdadeiros “donos” do processo “aliás, “autonomia significa, ao contrário de heteronomia, que a ordem (do agrupamento) não é imposta por alguém de fora do mesmo e exterior a ele, mas pelos seus próprios membros” Weber e Sarmiento (citado por Dias, 2008, p. 24).

Na sequência dos estudos sobre a autonomia das escolas na europa, realizados pela EURIDYCE (2007, pág. 17), foi possível caracterizar em quatro grandes categorias o grau de autonomia:

- Autonomia total ocorre quando uma escola toma decisões, dentro dos limites previstos na lei ou no quadro regulamentar geral relativo a educação, sem a intervenção de organismos externos (mesmo que tenha de consultar autoridades superiores);
- A autonomia limitada sucede quando as escolas tomam decisões no quadro de um conjunto de opções pré-definidas por uma autoridade educativa superior ou tem de obter a aprovação das mesmas junto de uma autoridade superior;
- Sem autonomia quando as escolas não tomam decisões, ou seja, as decisões são tomadas unicamente pelas autoridades educativas, embora a escola possa ser consultada numa fase do processo;
- Delegação discricionária quando os organismos administrativos e/ou a autarquia local podem optar por delegar ou não nas escolas os seus poderes de decisão em certas áreas.

A capacidade dos indivíduos de estabelecer relações, de agir e orientar numa organização no quadro das suas competências estabelecidas envolvem diversos atores sujeitos a influências de ordem interna e externa na construção e assunção plena da autonomia por parte da escola, pois, segundo Barroso (2005, p. 108) “autonomia é uma

maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis”.

Neste pressuposto, Barroso (1997) fala em duas formas de autonomia: a autonomia decretada e autonomia construída.

Entende-se por autonomia decretada (natureza Jurídico-administrativa), como o conjunto de normas e regras formais previamente definidas que regulam a partilha de poderes e a distribuição de competências entre os diferentes níveis de administração, nos mais variados domínios, como sendo, administrativa, financeira, pedagógico, estatutário, disciplinar, etc.).

Em relação á autonomia construída (abordagem sócio organizacional), define-se pela capacidade da organização e dos seus atores locais se organizarem e agirem mediante regras e meios próprios tendentes a cumprirem os objetivos da mesma organização. Neste sentido,

A autonomia afirma-se, assim, como expressão da unidade social que é a escola e não pré-existe á ação dos indivíduos. Ela é um conceito construído social e politicamente, pela interação dos diferentes atores organizacionais, numa determinada escola. Não há “autonomia da escola” sem o reconhecimento da “autonomia dos indivíduos” que a compõem. Ela é, portanto, o resultado da ação concreta dos indivíduos que a constituem, no uso das suas margens de autonomia relativa. Não existe uma “autonomia” da escola em abstrato, fora da ação autónoma organizada dos seus membros (Barroso, 1997, p. 20).

Em diversos países a implementação da autonomia da escola foi acompanhada por diretrizes legislativas que podemos considerar próximas da “Nova Gestão Publica” onde os princípios de gestão do setor privado foram aplicados á gestão dos serviços públicos, e rege-se por cinco máximas principais:

1. Colocar o cliente no centro das atividades do Estado, alterando, assim, gradualmente a mentalidade do sector público;
2. Descentralizar as responsabilidades até ao nível mais próximo do campo de ação;
3. Tornar os funcionários públicos responsáveis perante a comunidade;
4. Aumentar a qualidade dos serviços e a eficiência dos organismos públicos;
5. Substituir os tradicionais procedimentos de controlo pela avaliação por resultados.

A aplicação destes princípios, visa modernizar a gestão das escolas, de modo a aliviar a administração central das tarefas de execução, introduz procedimentos menos burocráticos e permite formas mais eficazes de controlo (Barroso, 2005). Esta perspetiva, segundo Dias (2008, p. 25) “veio a por tónica na gestão eficiente dos recursos destinados á educação e na melhoria da qualidade dos serviços prestados, reduzindo a atenção ao contexto de inserção das mesmas”. Num sentido similar, os estudos da EURYDICE, afirmam que:

A “correspondência” entre o universo económico e o “campo” educativo é visível em múltiplos aspetos: padrões de organização do trabalho (flexibilidade, avaliação do desempenho, redução de custos), competitividade (escolha parental, avaliação e publicação de resultados), reconfiguração do currículo e da oferta educativa (matemática, ciências, tecnologia, administração). A descentralização das responsabilidades para as comunidades locais e a autonomia das escolas interligam-se para aumentar a eficiência da gestão das escolas, tomando-se como certo que as decisões tomadas ao nível mais próximo do campo de ação garantem uma melhor utilização dos recursos públicos (2007, p. 10).

A nova gestão pública ligada ao processo de reforço da autonomia das escolas assume particular relevância e constitui, na perspetiva de diversos autores um meio de as escolas terem melhores condições para a prestação de serviço público de educação, uma vez que possibilita aos órgãos da escola decidirem sobre matérias importantes do seu funcionamento, realçando o facto de que “a “autonomia da escola” resulta, sempre, da

confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir, integrar e negociar” (Barroso, 1997, p. 20). É um campo complexo de interação entre os vários atores,

A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia é um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local (idem).

Entretanto, alguns estudos realizados sobre a problemática da autonomia das escolas têm demonstrado diferentes perspectivas e objetivos que estiveram subjacentes às medidas políticas e administrativas encetadas nos vários países, designadamente: a consecução da democracia escolar e local, a descentralização e a melhoria do funcionamento da máquina do Estado, ou ao aumento da qualidade da educação. Por exemplo, os estudos da EURIDYCE (2007) referem que as políticas seguidas por diversos países evidenciam características que diferem em função do momento, do país e até da zona geográfica em que foram introduzidas.

No entanto, segundo refere o mesmo estudo, independentemente dos diferentes objetivos, observa-se que, na maior parte dos países, a política em matéria de autonomia escolar se foi tornando gradualmente independente das políticas mais abrangentes de reforma do Estado e da descentralização/transferência de poderes administrativos no domínio da educação (garantir a liberdade de ensino, fortalecer a democracia escolar local e concluir o processo de descentralização). A autonomia das escolas tornou-se hoje, na maioria dos países, um instrumento de realização de objetivos que visam a melhoria da qualidade do ensino.

Neste sentido, e quanto aos efeitos da autonomia da escola a nível dos diferentes países, alguns estudos realizados tendem a apresentar resultados contraditórios. Para uns a autonomia dos estabelecimentos pode estar associada a um aumento dos resultados

escolares, enquanto noutros as políticas de descentralização não tiveram um impacto positivo, Mons (citado por Batista, 2012)

Entretanto, não obstante a tendência observada de concentrar a nível central as responsabilidades de definição dos objetivos gerais do ensino, enquadramento e avaliação e de deixar às autoridades locais ou às escolas as decisões sobre os meios, tais estudos têm demonstrado que na maior parte dos países prevalece um sistema ainda bastante centralizado e a autonomia das escolas limitada, como é o caso de Portugal e outros países da União Europeia. A alteração desta situação e a assunção de maior autonomia por parte das escolas tende a passar necessariamente por uma maior reivindicação de protagonismo dos atores locais na construção e desenvolvimento do seu projeto educativo de forma autónoma e responsável, resultando em ganhos significativos para a escola e todos os seus membros, contribuindo deste modo para o rompimento com as desconfianças ainda prevalecente por parte dos serviços centrais em relação a capacidade e competência dos atores locais (comunidade educativa) na construção e condução dos seus projetos educativos.

1.3. O Conceito de Liderança e Gestão Escolar

Tendo a escola como espaço central e privilegiado para realização de objetivos e metas do sistema educativo, a liderança/direção dos estabelecimentos escolares assume particular importância quanto à prestação de um serviço educativo de qualidade. Para tanto, ganha relevância a questão da liderança escolar, constituindo deste modo um grande desafio para os gestores escolares, exigindo deles novas atenções, conhecimentos, habilidades e atitudes traduzidas em competências para a tomada de decisões participativas e justas.

A liderança nas escolas representa na atualidade uma das prioridades da agenda da política educativa. ... a ação do diretor é identificada como um dos fatores determinantes do “sucesso” da escola, com particular destaque pela influencia que a ação do diretor exerce sobre o clima e a cultura da organização, nomeadamente através da capacidade

que ele tem para definir prioridades baseadas na missão central da escola e obter o apoio e comprometimento dos professores para a sua realização (Barroso, 2005, p. 150)

São várias as concepções a cerca da questão da liderança, derivado das diferentes abordagens e perspectivas. Liderança é a capacidade para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para eficácia e sucesso das organizações de que são membros. House *et al.* (1999).

Para Ghilardi e Spallarossa (citado por Teixeira, 2011, p.49) a liderança fundamenta-se nos seguintes pressupostos:

- direção e coordenação das atividades de um grupo em função do alcance das metas previamente fixadas;
- motivação dos membros do grupo, a fim de que eles sintam como seus os objetivos estabelecidos;
- representação dos objetivos do grupo, tanto no seu interior como perante o ambiente exterior

Para Goleman et al. (citado por Teixeira, 2011, p. 57). “os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais de seis estilos diferentes de liderança, e mudam de uma para outro conforme as circunstâncias”. Assim, quanto ao estilo, o líder pode ser: visionário, conselheiro, relacional, democrático, pressionado ou dirigista.

1. O Estilo Visionário: canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados. Tem um forte efeito clima positivo sobre o trabalho. É apropriado em situações em que ocorrem mudanças que exigem uma nova visão ou quando é necessária uma orientação clara;
2. O Estilo Conselheiro: relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Tem um efeito muito positivo no clima de trabalho;
3. O Estilo Relacional: cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas. Tem um efeito positivo no clima de trabalho. Este estilo de liderança é, no

- entender destes autores, apropriado para resolver e sarar conflitos num grupo, dar motivação em períodos difíceis, melhorar o relacionamento entre as pessoas;
4. O Estilo Democrático: valoriza o contributo de cada um e obtém o empenho das pessoas através da participação. Tem um efeito positivo no clima de trabalho e é apropriado para conseguir adesão ou consenso, obter o contributo dos empregados;
 5. O Estilo Pressionador: atinge objetivos difíceis e estimulantes. Tem um efeito por vezes negativo no clima de trabalho, porque é frequentemente mal executado. É apropriado para levar uma equipa competente e motivada a produzir resultados de elevada qualidade;
 6. O Estilo Dirigista: acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência. Tem um efeito muito negativo no clima de trabalho, porque é muitas vezes mal utilizado. É apropriado em situações de crise, para desencadear uma reviravolta na situação, com subordinados difíceis.

Na perspetiva dos autores referenciados, os primeiros quatro estilos de liderança acima referidos geram o tipo de ressonância que leva a melhorias de desempenho, têm efeito consistentemente positivo no clima de trabalho e no desempenho, enquanto que os outros dois estilos (pressionador e dirigista) podem ser úteis em situações específicas, mas devem ser utilizados com cuidado.

Na sociedade contemporânea a liderança é muitas vezes elevada á condição de elemento decisivo na organização, assumindo um papel fundamental tendo em vista o alcance de objetivos comuns em qualquer organização formada por indivíduos com motivações e interesses pessoais diversos. Assim, o líder deve ser visto como aquele que corporiza a liderança, que aponta o caminho, que cimenta o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação e a unidade na ação de todos os elementos por forma a atingir os objetivos da organização. Neste sentido, Goleman, Boyatzis e McKee (citados por Teixeira, 2011) afirmam que:

Os grandes líderes emocionam-nos. Acendem as nossas paixões e inspiram o melhor que há em nós. Quando procuramos explicar por que

somos tão eficazes, falamos de estratégia, de visão ou de ideias poderosas. Mas a realidade é muito mais básica: a Grande Liderança baseia-se nas emoções. Em tudo o que os líderes fazem – seja criar estratégias ou mobilizar equipas para a ação, o sucesso depende da forma como o fazem. Mesmo que façam corretamente todas as outras coisas, se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos, não funcionará tão bem como podia ou devia (pp. 50-51).

No contexto das lideranças contemporâneas, a liderança transformacional tem-se destacado e tem sido apresentado como uma alternativa á liderança transacional, que põe tónica no “empowerment”, onde o líder apenas indica quais os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, não influenciando, nem motivando os seguidores para a prossecução das metas desejadas.

Deste modo, a liderança transformacional, surge conotada com os processos de inovação e mudança organizacional e caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal na medida em que o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais (Costa & Castanheira, 2015, pp. 32-33). Nesta forma de liderança, a influência é distribuída ao longo de toda a organização, não estando o poder alojado nos detentores de cargos hierarquicamente superiores, mas sim nos membros que consigam inspirar os colegas para desenvolverem as suas capacidades em prol da organização. Segundo Thurler (citado por Silva, 2013), a liderança transformacional,

Atua, acima de tudo, sobre a cultura existente, sobre as representações, emoções, atitudes e crenças dos diferentes atores e, por isso, sobre a realização dos seus objetivos individuais ou coletivos. Uma liderança deste tipo visa necessariamente instaurar e manter uma cooperação profissional, na medida em que instaura uma dinâmica relacional e específica entre os diversos parceiros.

Nesta perspectiva, segundo Owens (citado por Costa & Castanheira, 2015, p.22) o “líder surge como aquele que centra a sua ação na criação e na gestão da cultura da organização de modo a criar nos membros da organização um sentido para a realidade, uma identidade e uma mobilização coletiva para a ação sustentados por determinada visão organizacional”.

A visão organizacional aparece aqui como elemento-chave desta perspectiva: o líder não atua apenas diretamente sobre os processos de decisão, mesmo que seja para envolver os outros nesses processos, o líder vai para além desse envolvimento, procurando criar uma visão que mobilize os membros da organização, os inspire e os motive (Costa & Castanheira, 2015, p. 22)

De acordo com Torres & Palhares (2009, p. 82) é possível encontrar no seio das organizações pelo menos três tipos de cultura, consoante o grau e a especificidade das suas manifestações:

- a cultura integradora, quando o grau de partilha e de identificação coletiva com os objetivos e valores da organização escolar é elevado;
- a cultura diferenciadora, quando o grau de partilha cultural apenas se restringe ao grupo de referência, e pela coexistência de distintas subculturas no mesmo contexto organizacional (existência de diversas subculturas, falta de consenso geral e conflitos no interior das organizações);
- a cultura fragmentadora, quando se constata o grau mínimo de partilha cultural, frequentemente adstrita á mera esfera individual. Apela para os níveis de ambiguidade e de confusão existentes quer na chamada cultura da organização, quer nas suas subculturas).

Esta conceptualização da cultura organizacional evidencia claramente, a importância do papel do diretor/líder, na “gestão” da cultura organizacional, porquanto, se revela de muito importante um modelo poliédrico de liderança, sendo o líder aquele

que adapta uma realidade organizacional em permanente mudança e que responde aos constantes desafios e ambiguidades de forma adaptativa.

O líder passa a não ser a figura de proa da organização, mas a figura de base que se adapta e molda às circunstâncias, dispersando o seu poder para que a organização sobreviva dentro de um sistema complexo e em permanente mudança (Costa & Castanheira, 2015, pp. 24-25).

Neste sentido, algumas investigações realizadas têm demonstrado que o bom ou mau desempenho de uma organização é fortemente influenciado pelo tipo de liderança que é exercida. A existência de uma liderança forte e assumida pela organização contribui para o melhor desempenho da organização, onde todos se sentem integrados e motivados no projeto comum e cria condições para a inovação. Pelo contrário, a inexistência ou fraca liderança, contribui negativamente para o desempenho da organização originando baixo nível de satisfação profissional e de produtividade.

No entanto, diversos autores defendem que a utilização de técnicas de gestão compartilhada não é suficiente para provocar mudanças significativas no espaço escolar, visto que em algumas escolas as decisões administrativas e pedagógicas ainda estão sob o domínio do diretor e de mais um pequeno grupo restrito de professores, sendo quase inexpressiva a participação dos pais, dos alunos e dos funcionários (Krawczyk, 2002; Mendonça, 2000; Teixeira, 2011).

1.4. Gestão e Liderança nas Escolas

O exercício das funções do diretor escolar enquanto líder da organização revela-se hoje de capital importância e fundamental para o bom desempenho da escola na prestação de um serviço educativo de qualidade, porquanto, os líderes escolares são atualmente, colocados no centro estratégico de um desenvolvimento organizacional que se pretende coeso, eficaz e de qualidade (Nóvoa, 1992).

No cumprimento da sua missão, o diretor é chamado a desempenhar funções de gestão e de liderança, evidenciando deste modo uma perspectiva de complementaridade

entre gestão e liderança, apesar de serem conceitos distintos. Com efeito, é possível encontrar no seio das organizações situações em que os líderes tendem a afastar das funções de gestão organizacional, dando maior enfoque à liderança, assim como é possível situações em que os aspetos administrativos e técnicos assumem maior relevo em detrimento de uma liderança efetiva da organização.

Para Earley e Weindling (citados por Costa & Castanheira, 2015, p. 8) “a liderança tende a ser mais formativa, proactiva e relacionada com a resolução de problemas, estando mais ligada a conceitos como visão, missão e valores, enquanto a gestão tende a estar mais orientada para o planeamento, organização e execução, para o uso dos recursos”.

Para Silva (2013) a ação do diretor escolar na sua função de liderança baseia-se em três pilares fundamentais, a visão, missão e valores.

A visão diz respeito a uma ideia clara do líder de um futuro possível e credível para a organização que seja uma evolução relativamente ao presente. A missão, é um documento de intenções que define de forma breve, mas precisa o essencial da ação da organização, com uma função simbólica e unificadora. Os valores são o pano de fundo em que se apoiam a visão e a missão que lhes dão identidade e coesão (Silva, 2008).

O administrador tende a assegurar o funcionamento regular da organização mediante o emprego dos meios previstos e consentidos (garante a correta execução), já o líder, tende a planear e encontrar novas metas e novos meios, conjuntamente com os outros membros da organização (garante a inovação).

Entretanto, tanto a gestão como a liderança constituem fundamentais para o sucesso de qualquer organização e independentemente, das diferentes perspetivas conceptuais, a opinião generalizada, defendida pela literatura e pela investigação, destaca a ideia que o diretor de um centro escolar está numa posição privilegiada para exercer uma determinada liderança e, caso o não faça, o seu centro, seguramente, ressentir-se-á. (Rodríguez, 2004).

Neste contexto, os gestores escolares são hoje desafiados a assumirem uma perspectiva com uma visão clara do futuro e ao mesmo tempo um compromisso forte assente numa liderança efetiva que consegue congrega as forças em torno de um objetivo comum da organização. Embora distintos, a liderança e gestão requerem um equilíbrio especial no seu exercício. Segundo Bush e Middlewood (citado por Costa e Castanheira, 2015):

A liderança e a gestão devem ter igual ênfase para que uma organização tenha sucesso, operando de modo eficaz e atingindo os seus objetivos, dado que, se é importante que se tenha uma visão clara para que se estabeleça a direção que se pretende que a organização atinja, é igualmente importante assegurar que as inovações sejam implementadas de modo eficaz e que as funções quotidianas da escola estejam a ser bem desempenhadas enquanto se procede a mudanças noutros sectores (pp. 28-29).

1.5. As Ambiguidades das Funções do Diretor Escolar

Atualmente, o diretor escolar assume uma multiplicidade de funções. Com efeito, na sequência de Sergiovanni e outros, Barroso (2005) destaca três áreas predominantes na administração educacional na qual centram as funções do diretor: na eficiência, nas pessoas e na tomada de decisão.

O diretor enquanto administrador/executivo enfatiza muito a preocupação na “eficiência”, dominada pelas metas e competições, ao passo que o diretor enquanto líder coloca maior ênfase na preocupação pelas “pessoas” - professores e alunos, assenta nas suas características pessoais, na maneira como ele interpreta a sua “missão” e no “projeto” político pedagógico que ele tem para a escola.

Apesar de do ponto de vista teórico as tarefas de líder profissional e de chefe executivo serem significativamente diferentes, dificilmente são desempenhadas de forma isolada uma da outra, havendo, contudo, algumas áreas em que pode haver sobreposições de tarefas comuns às esferas do domínio administrativo e pedagógico, criando assim,

alguma ambiguidade e conflitualidade nas tarefas do diretor escolar (Silva J. C., 2013), em integrar de igual modo estas duas dimensões, e vivem muitas vezes de maneira conflitual este duplo papel de “líder profissional” (enquanto professor, educador) e de “administrador” (enquanto responsável pelas tarefas tradicionais de planificação, organização, direção, controlo), (Barroso, 2005, p. 157).

Assim, do ponto de vista político e administrativo, é possível identificar, segundo Barroso (2005, p. 162), quatro conceções diferentes de diretores de escola:

1 - Conceção de natureza burocrática, estatal e administrativa, onde o diretor é visto, fundamentalmente, como um representante do estado na escola, executante e vigilante do cumprimento das normas emanadas do centro;

2 - Conceção de natureza corporativa, profissional e pedagógica, em que o diretor é visto como um *primus inter-pares*, intermediário entre a escola (principalmente os professores) e os serviços centrais ou regionais do ministério

3 - Conceção de natureza gerencialista, onde o diretor é visto como se fosse o gestor de uma empresa, preocupado essencialmente com a administração dos recursos, com formação e competências técnicas específicas (garantir a eficiência e a eficácia dos resultados alcançados);

4 - Conceção de natureza político-social, o diretor é visto como um negociador, mediador entre lógicas e interesses diferentes (pais, professores, alunos, grupos sociais, interesses económicos, etc.).

Entretanto, não obstante as conceções atrás referidas e das ambiguidades decorrentes da multiplicidade de funções do diretor escolar, elas devem ser encaradas com equilíbrio sem que para tanto se exclua uma ou outra, pois, a combinação dos dois “papéis” é a resposta aos desafios das modernas organizações escolares.

Conforme refere Silva (2013) “os desafios das modernas organizações requerem a perspetiva objetiva do gestor assim como a visão de futuro e o compromisso sábio assegurados pela liderança”. Com isso, requer que os diretores escolares estejam cada vez

mais preparados e conscientes das multiplicidades de funções a que são chamados a desempenhar enquanto administradores e líderes organizacionais, pautando deste modo para que haja um equilíbrio harmonioso, porque só assim é possível garantir o desenvolvimento global da organização escolar e cumprir os objetivos da educação.

1.6. Participação da Comunidade Educativa e Prestação de Contas

Quando pensamos em organizações e particularmente em escolas, somos obrigados a pensar forçosamente nas pessoas que as constituem, que trabalham, que interagem e cooperam num determinado contexto e nas relações que estabelecem entre si (Teixeira, 2011, p. 40).

A escola, enquanto organização social, cultural e humana requer para o seu desenvolvimento e prestação de um serviço educativo de qualidade uma participação efetiva de todos os sujeitos mediante um comprometimento forte e responsável onde todos devem assumir a sua parte no projeto educativo.

O estudo da participação nas organizações escolares, remete para a problemática da democratização da educação e do ensino e para a construção da escola democrática (assente nas questões de decisão, governo e partilha de poder), em que a democraticidade e a participação surgem como fundamentais no contexto dos mais recentes modelos de administração e gestão da educação, Lima (citado por Fonseca, 2010, p. 68).

A efetiva participação nas organizações escolares implica também que todos os seus atores assumam de fato as suas responsabilidades, tendo sempre presente a questão do dever e do direito de informar e ser informado. Esta questão remete-nos para a problemática da prestação de contas nas organizações escolares, isto é, a obrigação de apresentar relatórios relativamente às atividades programadas e realizadas, informar ou dar explicações sobre algo, assumindo e responsabilizando-se por aquilo que se informa, e procurar em conjunto estratégias que visam a melhoria da qualidade do serviço prestado.

Atualmente, a participação nas organizações escolares constitui em vários países, um princípio democrático politicamente consagrado ao mais alto nível, instituída e

regulamentada formalmente (participação decretada), onde toda a comunidade é chamada a participar e decidir.

São várias as formas que a participação pode assumir no funcionamento das organizações. Por exemplo, segundo a perspectiva de Carole Pateman (citado por Afonso, 1993, p.138), consoante a capacidade de decisão garantida aos participantes, a participação pode ser definida a partir de “três níveis:

- No primeiro nível (pseudo-participação), onde os participantes não possuem qualquer capacidade de intervenção efetiva nos processos de tomada de decisões. As decisões já foram tomadas previamente.
- No segundo nível (participação parcial), os participantes têm capacidade de influenciar as decisões, mas não de as formular. O poder e as decisões pertencem aos diretores ou gestores.
- No terceiro nível (participação total), o nível mais elevado de participação que corresponde a uma situação ideal na qual é reconhecido a todos a mesma capacidade para influenciar as decisões a tomar.

No plano da ação organizacional e da participação praticada na escola, Lima (1998, pp. 183-189) caracteriza diferentes tipos e graus de participação, segundo a seleção de quatro critérios: Democraticidade; Regulamentação; Envolvimento e Orientação.

Quanto á democraticidade, a participação pode ser direta ou indireta:

- Participação direta: manifesta-se pela intervenção direta no processo de tomada de decisões, realizada tradicionalmente pelo exercício do direito de voto.
- Participação indireta: é uma forma de participação realizada por intermédio de representantes designados para o efeito.

Regulamentação: a participação é orientada por normas e regras. De acordo com as regras (formais, não formais, informais) se distingue o tipo de participação:

- Participação formal: é uma forma de participação decretada, consubstanciando num documento (estatuto, regulamento, etc.) com força legal.
- Participação não formal - consubstancia-se num conjunto de regras menos estruturadas formalmente, produzidos no âmbito da organização, em que há intervenção dos atores na própria produção de regras organizacionais.
- Participação informal – consubstanciam-se em regras não estruturadas formalmente produzidas na organização e são geralmente partilhadas em pequenos grupos. Orientam-se, em certos casos, por oposição a certas regras estabelecidas, ou em complementaridade a essas regras, perspetivadas como insuficientes, desajustadas ou, simplesmente, indesejáveis.

Envolvimento: quanto ao grau de envolvimento, a participação pode ser:

- Participação ativa - caracteriza atitudes e comportamentos de elevado envolvimento na organização, individual ou coletivo.
- Participação reservada- situa-se, teoricamente, num ponto intermédio entre a participação ativa e a participação passiva, orientando-se, contudo, com diferente sentido tático. Caracteriza-se por uma atividade menos voluntária, mais expetante ou mesmo calculista.
- Participação passiva - caracteriza atitudes e comportamentos de desinteresse e de alheamento, de falha de informação imputável aos próprios atores. O absentismo em geral e a falta de comparência a certas reuniões, as dificuldades de eleição de representantes, a resistência oferecida à aceitação de certos cargos e funções, a falta de informação e o desconhecimento da regulamentação em vigor na organização.

Orientação: a participação dos atores (superiores ou subordinados) poderá ser orientada de acordo com diferentes objetivos:

- Participação convergente - é orientada no sentido de realizar objetivos formais em vigor na organização, reconhecidos e tomados como referência normativa pelos atores participantes.
- Participação divergente - orienta-se em sentidos diversos, ou contrários, dos apontados pelos objetivos formais, opera uma certa rotura, com as orientações oficialmente estabelecidas.

A efetivação da gestão democrática nos espaços públicos escolares não é um processo fácil de ser realizado, uma vez que envolve uma multiplicidade de atores, com olhares e valores diferenciados, e por isso mesmo sujeito a tensões e contradições no seio da organização. Este processo, conforme, adverte Dourado (2008) constitui-se uma aprendizagem política, devendo ser motivada e exercitada para concretizar-se, sendo decisivo garantir condições materiais, estrutura física adequada, espaços de vivência e de troca entre todos os seus atores.

Constitui hoje, como grande desafio para as escolas dar respostas às constantes mudanças decorrentes das transformações que ocorrem a nível global, pressupondo a novos direcionamentos, novas formas de administrar, planejar e implementar ações que conduzam processos eficazes com a participação de todos os atores e ao mesmo tempo, assegurar uma gestão eficiente dos recursos educacionais. Na escola democrática as decisões de política interna devem ser tomadas por todos os atores educativos, quer direta ou indiretamente, através dos seus representantes, após previa discussão e que serão aceites por todos uma vez tomadas (Lima, 1998). Neste quadro, o diretor escolar assume um papel fundamental no sentido de proporcionar espaços para a participação de todos os atores da escola no âmbito das decisões no processo político e pedagógico.

CAPÍTULO II - O SISTEMA EDUCATIVO CABO-VERDIANO

2.1. Contextualização Sócio Económica do País

Cabo Verde é um pequeno país arquipelágico situado ao largo da costa ocidental da África a cerca de 500 quilómetros do promontório do Senegal de onde lhe adveio o nome. Com uma superfície de aproximadamente quatro mil e trinta e três quilómetros quadrados, o arquipélago de Cabo Verde é formado por dez ilhas e cinco ilhéus, sendo que as ilhas de Santo Antão, S. Vicente, Santa Luzia, S. Nicolau, Santiago, Fogo e Brava predomina as paisagens montanhosas, com altitudes que alcançam 2.829 metros (pico do vulcão na ilha do Fogo) e relevos bastante acidentado enquanto que as ilhas de Sal, Boavista e Maio são consideradas ilhas planas, caracterizadas por quase inexistência de relevos montanhosos e onde marcam presença extensas praias de areia branca, banhadas pelo azul-turquesa do atlântico.

Descobertas no ano de 1460 por navegadores ao serviço da coroa portuguesa, as ilhas de Cabo Verde serviram de palco a uma grande miscigenação e ao cruzamento de influências, dando origem a uma cultura e um modo de estar e de ser crioulo. Durante cerca de 500 anos o país esteve sob a soberania Portuguesa até o período em que conquistou a sua independência em 5 de julho de 1975 e desde então tem feito um percurso notável visando o seu desenvolvimento e tendo registado várias conquistas em diferentes frentes internacionalmente reconhecido estando hoje classificado como país de Rendimento Médio.

O país conta atualmente com 22 concelhos, sendo 3 na ilha de Santo Antão, 3 na ilha do Fogo, 9 na ilha de Santiago e as restantes ilhas (S. Vicente, Sal, Boa Vista, Maio e Brava) correspondendo a um concelho cada. Segundo dados do INE, estima-se em 2015 uma população residente de 524.833 pessoas, tendo a maior concentração da população registada nos concelhos da Praia na ilha de Santiago e S. Vicente e a menor concentração da população nos concelhos de Tarrafal de S. Nicolau e Santa Catarina na ilha do Fogo. Ainda de acordo com o INE, do total da população residente 29,4% estão na faixa etária entre os 0 e aos 14 anos, 20,0% na faixa etária entre os 15 aos 24 anos, 45,2% na faixa

etária entre os 25 e aos 64 anos e apenas 5,4% da população são idosos com 65 ou mais anos de idade.

2.2. Breve Caracterização do Sistema Educativo Cabo-verdiano

Considerando o percurso histórico da sociedade cabo-verdiana, a educação em Cabo Verde, caracteriza-se em função de dois grandes períodos, o período colonial em que a educação vigente seguia os parâmetros da educação portuguesa e o período pós-independência nacional (1975) onde começou a vigência de uma educação assente em pressupostos que refletissem as expectativas e realidade cabo-verdiana.

Durante o período colonial, a educação em Cabo Verde conheceu variações importantes decorrentes das mutações políticas, sociais, económicas e culturais que se foram registando no sistema colonial português.

Um elemento comum que caracterizava a educação em Cabo Verde ao longo da etapa colonial consistia no facto de que lhe eram inerentes os mesmos pressupostos filosóficos e políticos em que se baseava o sistema educativo adotado pelo estado colonial português, era uma educação ao serviço dos interesses da potência colonial portuguesa e, portanto, defensora da ordem colonial instituída (Varela, 2008, pág. 15).

Entretanto, as alterações introduzidas no sistema educativo, pouco contribuíram para a melhoria em termos de acesso e qualidade da educação para a sociedade Cabo-verdiana, uma vez que os conteúdos abordados não refletiam a realidade social cabo-verdiana e também a rede escolar existente não permitia que a maioria da população pudesse ter acesso á educação (Varela, 2008).

Com a independência do país em 1975, iniciou-se um uma nova era e a educação em Cabo Verde ganhou uma nova dinâmica. Em termos curriculares, começou-se uma nova abordagem em relação aos conteúdos tratados, mais consentâneos com a realidade e as aspirações da sociedade cabo-verdiana, numa clara rotura com o modelo colonias

que havia sido implementada até a altura da independência (Vieira, s.d.) e novas orientações sobre a educação começaram a ganhar corpo com particular destaque em termos da escolarização e educação de adultos para combater a elevada taxa de analfabetismo existente no país.

A aposta no alargamento da rede escolar com a construção de novas escolas e também na formação e qualificação dos professores por forma a melhorar o nível de acessibilidade às populações e a qualidade do ensino foram definidos como eixos prioritários no processo de desenvolvimento do país.

Na senda das dinâmicas implementadas no país pós-independência e perspetivando a consolidação do sistema, seguiu-se assim um processo gradual de reestruturação e construção do sistema de ensino em Cabo Verde com a aprovação da primeira lei de bases do sistema educativo cabo-verdiano, a Lei nº 103/III/90- de 29 de dezembro, cuja estrutura compreende os subsistemas da educação pré-escolar, da educação escolar (ensinos básico, secundário, médio, superior e modalidades especiais de ensino), da educação extraescolar complementados com atividades de animação cultural e desporto escolar numa perspetiva de integração.

Atualmente, a Lei de Bases do Sistema Educativo cabo-verdiano - Lei n.º III/90 de 29/dezembro, revista na redação dada pela Lei nº 113/V/99, de 18 de outubro e o Decreto-Legislativo nº2/2010 de 7 de maio que revê as Bases do Sistema Educativo cabo-verdiano, encontra-se estruturada em três subsistemas: a educação pré-escolar, a educação escolar e a educação extraescolar.

2.2.1. A educação Pré-escolar

A educação pré-escolar é de frequência facultativa e destina-se às crianças com idades compreendidas entre os 4 anos e a idade de ingresso no ensino básico, e enquadra-se nos objetivos de proteção da infância e consubstancia-se num conjunto de ações articuladas com a família, visando, por um lado, o desenvolvimento da criança e, por outro, a sua preparação para o ingresso no sistema escolar (artigo 16º da LBSE).

A organização da rede de educação pré-escolar é essencialmente da iniciativa das autarquias locais e de instituições oficiais, bem como de entidades de direito privado constituídas sob forma comercial ou cooperativa, cabendo ao Estado fomentar e apoiar tais iniciativas, de acordo com as possibilidades existentes, podendo assumir o funcionamento de jardins em zonas onde a iniciativa privada não se verifica. Cabe ainda ao Estado definir as normas gerais nos seus aspetos pedagógicos e técnicos, apoiar e fiscalizar o seu cumprimento e aplicação (artigo 18^a da LBSE).

2.2.2. O Ensino Básico

O ensino básico tem a duração de oito anos e ingressam crianças que completem 6 anos de idade até 31 de dezembro. Estrutura-se em três ciclos sequenciais, sendo o 1^o de quatro anos, o 2^o e o 3^o de dois anos cada (artigo 23^o da LBSE). Ainda, segundo decorre da referida lei, a articulação entre os ciclos obedece a uma sequencialidade progressiva, conferindo a cada ciclo a função de completar, aprofundar e alargar o ciclo anterior, numa perspetiva de unidade global do ensino básico, porquanto:

- no 1^o ciclo, o ensino é globalizante, da responsabilidade de um professor único, que pode ser coadjuvado em áreas especializadas;
- no 2^o ciclo, o ensino organiza-se por áreas interdisciplinares de formação básica e desenvolve-se predominantemente em regime de docente por área;
- no 3^o ciclo, o ensino organiza-se segundo um plano curricular unificado, integrando áreas vocacionais diversificadas, e desenvolve-se em regime de um docente por disciplina ou grupo de disciplinas.

2.2.3. O Ensino Secundário

O ensino secundário dá continuidade ao ensino básico e permite o desenvolvimento dos conhecimentos e aptidões obtidos no ciclo de estudos precedente e a aquisição de novas capacidades intelectuais e aptidões físicas necessárias à intervenção criativa na sociedade (artigo 24^o LBSE). Ainda, de acordo com o artigo 26^o da referida lei de bases, os alunos que tenham completado com aproveitamento o ensino básico têm acesso ao ensino secundário, cuja a duração é de quatro anos organizado em dois ciclos

sequenciais de dois anos cada, sendo um 1º ciclo (9º e 10º anos) da via do ensino geral, que constitui um ciclo de consolidação do ensino básico e orientação escolar e vocacional e um 2º ciclo (11º e 12º anos) com uma via do ensino geral e uma via do ensino técnico.

2.2.4. O Ensino Superior

O ensino superior segundo o artigo 32º da LBSE compreende o ensino universitário e o ensino politécnico. Ainda de acordo com a atual LBSE, no ensino superior são conferidos os graus académicos de licenciado, mestre e doutor.

2.2.5. A Educação Extraescolar

A educação extraescolar, conforme o artigo 54º da LBSE, desenvolve-se em dois níveis distintos, sendo o primeiro destinado a educação básica de adultos que abrange a alfabetização, a pós-alfabetização e outras ações de educação permanente numa perspetiva de elevação do nível cultural e o segundo destinado a aprendizagem e as ações de formação profissional, numa perspetiva de capacitação para o exercício de uma profissão.

2.2.6. Alguns Ganhos e Resultados

Ao longo desses últimos tempos, Cabo Verde tem conseguido ganhos muito significativos em termos da materialização dos princípios e objetivos consagrados na sua Lei de Bases, tendentes a garantir a igualdade de oportunidade de acesso, bem como a melhoria e a qualidade dos resultados escolares. Segundo dados do INE, a taxa de alfabetização da população Cabo-verdiana em 2014, situa-se em 86,5% no geral e quando apresentado por género, os homens representam uma taxa de alfabetização de 91% e 82% para as mulheres. A tabela seguinte, elucida um pouco a situação da educação em termos das infraestruturas educativas, bem como o número de alunos e professores:

Tabela 1. Número de alunos, professores e estabelecimentos de ensino nos níveis de ensino pré-escolar, básico, secundário e educação extraescolar, referente ao ano letivo 2014/2015

	Total	Pré-escolar		E. Básico		E. Secundário		Educação Extraescolar
		Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	
Alunos	147.555	9.422	13.894	63.958	633	52.294	4.930	2.424
		23.316		64.591		57.224		
Professores	7.992	537	697	2.948	40	3.073	502	195
		1.234		2.988		3.575		
Estabelecimentos de Ensino	1.022	318	222	406	8	50	18	-
		540		414		68		

Nota. Anuário do MED 2014/2015

Os resultados escolares (aprovação, reprovação e abandono escolar) dos alunos do ensino básico e do ensino secundário são bastante positivos, conforme refletidos na tabela a seguir apresentado:

Tabela 2. Taxa de aprovação, reprovação e abandono escolar no ensino básico e secundário

	Ensino básico	Ensino Secundário
Aprovação	90,6%	71,25%
Reprovação	8,6%	24,0%
Abandono	1,1%*	5,8%*

Nota. Indicadores da Educação 2013/2014

* Anuário Estatístico INE 2015

De acordo com os dados do INE, a taxa de transição dos alunos do ensino básico para o ensino secundário referente ao ano 2014, indicam que 87% dos alunos transitaram do ensino básico para o ensino secundário.

2.3. Administração e Gestão do Sistema Educativo

A constituição da república de Cavo Verde consagra o direito à educação como um dos direitos fundamentais dos cidadãos. É nesta perspetiva que a Lei de Bases surge como um referencial que estrutura a organização e funcionamento do sistema educativo Cabo-verdiano e abrange o conjunto das instituições de educação que funcionem sob a

dependência do Estado ou sob sua supervisão, assim como as iniciativas educacionais levadas a efeito por outras entidades. Cabe ao Governo, através do departamento responsável pela educação coordenar e supervisionar a política educativa, bem como o funcionamento do respetivo sistema.

Assim, nos termos da LBSE, o Estado surge como garante de todo o sistema educativo, assegurando deste modo que todas as instituições educativas observam as disposições relativas aos princípios, estrutura, objetivos e programas em vigor no ensino público, particular e cooperativo. A ação do governo, segundo refere o mesmo artigo, processa-se tanto a nível da administração central, como a nível local, mais concretamente, através das delegações concelhias do Ministério da Educação.

A nível local o Decreto – Regulamentar nº 2 4/98 de 27 de abril, estabelece que as Delegações Concelhias do Ministério da Educação são serviços desconcentrados do Ministério da Educação, que a nível de cada concelho prosseguem as atribuições do Ministério e asseguram a orientação, coordenação e apoio aos estabelecimentos de ensino. Este serviço desconcentrado do Ministério da Educação, é, nos termos da lei, dirigida por um Delegado que é o responsável pelo correto funcionamento da Delegação e representante do Ministério no Concelho. É nomeado pelo Ministro da Educação, por um período de dois anos, renovável, incumbindo-lhe designadamente as seguintes funções:

- Contribuir para a definição e materialização da política educativa;
- Assegurar a coordenação e articulação dos vários níveis de ensino não superior, de acordo com as orientações definidas a nível central, promovendo a execução da respetiva política educativa;
- Colaborar com os órgãos e serviços do ministério nas atividades da ciência e tecnologia e de controlo pedagógico, administrativo e disciplinar;
- Coordenar e assegurar o funcionamento das instituições do ensino público;
- Assegurar a orientação e apoio pedagógico das instituições educativas, sejam elas públicas ou privadas;

- Recolher, tratar e fornecer aos serviços centrais informações estatísticas e outras sobre o funcionamento das estruturas de Educação no Concelho;
- Informar os serviços centrais dos problemas e necessidades do concelho no âmbito das respetivas funções e propor medidas para a sua superação;
- Colaborar no processo de recrutamento e seleção do pessoal docente para os estabelecimentos de ensino;
- Apoiar a formação em serviço e permanente do pessoal docente e não docente;
- Distribuir o material e equipamento educativo e zelar pela manutenção e conservação dos mesmos;
- Garantir o normal funcionamento das escolas que funcionam no âmbito do sistema nacional de educação, em articulação com as direções dos estabelecimentos do ensino, as entidades locais e a comunidade.
- Coordenar a elaboração e atualização do cadastro dos equipamentos educativos;
- Colaborar com os municípios e os serviços desconcentrados do Estado no concelho, na materialização do programa do governo;
- Desempenhar outras funções que lhes sejam legalmente cometidas ou delegadas.

Considerando os pressupostos atrás referidos, tanto na LBSE, bem como no Decreto regulamentar referente às delegações concelhias do Ministério da Educação, denota-se uma forte presença do Estado e a sua pretensão de exercer o controlo e domínio do sistema educativo. Com efeito, evidenciam-se aspetos que caracterizam um modo de regulação burocrática, onde o Estado e a sua administração exercem a coordenação, o controlo e a influência sobre o Sistema Educativo (Barroso, 2005).

2.4. Organização e Funcionamento das Escolas do Ensino Secundário

O artigo 82º da LBSE, estabelece que os estabelecimentos do ensino integrados na rede escolar oficial terão órgãos, formas e regras de administração e funcionamento, a estabelecer por Decreto-lei, obedecendo aos princípios de participação, cooperação, responsabilização, rentabilização de recursos e inovação. O cumprimento do estipulado pelo artigo acima referido é concretizado pelo Decreto-lei 77/94 de 27 de dezembro que define o regime da direção, gestão e administração dos polos educativos do Ensino

Básico, e o Decreto-lei nº 20/2002 de 19 de agosto, que define os princípios básicos de criação e o regime de organização e gestão dos estabelecimentos do ensino secundário.

No entanto, considerando o nosso objeto de estudo, que são os diretores das escolas do ensino secundário, a abordagem seguinte incidirá particularmente sobre o Decreto-lei nº 20/ 2002 de 19 de agosto que estabelece o regime de organização e funcionamento dos estabelecimentos do ensino secundário em Cabo Verde.

Conforme justificada no seu preâmbulo, constitui como o fundamento básico para a criação do Decreto-lei nº 20/2002 de 19 de agosto, a necessidade de garantir às escolas uma maior autonomia, corporizada na ampliação da competência e da capacidade de iniciativa dos seus órgãos, baseado no princípio do envolvimento efetivo das famílias e da comunidade na configuração e desenvolvimento da educação, dando especial relevância à melhoria da comunicação entre os estabelecimentos de ensino e as comunidades locais como condição indispensável à prestação de um serviço educativo de qualidade. Esta questão encontra o seu ponto de convergência, nas grandes alterações que também se verificaram noutros países, (como por exemplo em Portugal) nos finais do século passado, alterando significativamente os modos de regulação e redistribuição de competências entre os vários níveis e ou atores de administração e gestão das escolas.

De acordo com Barroso (2005) são várias as razões que podem estar subjacentes às alterações verificadas, designadamente: razões de ordem técnica assente nos princípios da nova gestão pública; razões de natureza política, baseada nos projetos neoliberais e neoconservadores; razões de natureza filosófica e cultural, que se fundamenta na promoção da participação comunitária, e da especificidade local - adaptar ao local; razões de natureza pedagógica, visando centrar o ensino nos alunos e suas características específicas.

Em Cabo Verde, esta questão pode ser justificada por razões de natureza filosófica e cultural, ao fundamentar-se pela necessidade de as escolas deixarem de ser simples prolongamentos do Ministério da Educação, para passarem a ter espaços próprios de autonomia e de livre decisão. Fundamenta-se igualmente, pela necessidade de adequar a gestão escolar às particularidades e exigências educativas de cada escola, mas também,

na necessidade de melhorar a qualidade das relações entre a escola, a comunidade e os poderes públicos, que se expressa em parcerias ativas orientadas no sentido da promoção de uma educação pautada segundo os mais elevados padrões de qualidade e pertinência social.

O artigo 8^a do DL-20/2002 de 19 de agosto, estabelece que as escolas secundárias gozam de autonomia administrativa e financeira para efeitos de cobrança e utilização das propinas e emolumentos, bem como dos demais rendimentos gerados na exploração do património que lhes está afeto. O mesmo DL, refere ainda no seu artigo 9^o, que a gestão e funcionamento dos estabelecimentos do ensino secundário fundamenta-se nos princípios de qualidade do ensino, planificação de todas as atividades, direção coletiva, responsabilidade individual e coletiva, controlo social e administrativo das atividades, racionalização na utilização dos meios e a inserção nas comunidades, visando a educação para o trabalho, a cultura e a cidadania.

O cumprimento destes princípios deve ser assegurado pelos seguintes órgãos: a Assembleia da Escola, o Conselho Diretivo, o Conselho Pedagógico e o Conselho de Disciplina, que nos termos do artigo 12^o do referido DL, são órgãos de gestão pedagógica e administrativa das escolas secundárias, que dentro das suas competências desenvolvem um conjunto de ações tendentes a garantir que a escola cumpre com a sua função e missão de educar e formar cidadãos.

A Assembleia da Escola é o órgão de participação e de coordenação dos diferentes sectores da comunidade educativa, responsável pela orientação das atividades da escola, com vista ao desenvolvimento global e equilibrado do aluno e no respeito pelos princípios e normas do sistema educativo (artigo 16^o). Trata-se de um órgão plural, cuja composição abarca elementos afetos a todos os setores da comunidade educativa: professores e coordenadores, alunos, pais encarregados de educação, funcionários, autarquia e outras instituições locais e demais parceiros. Nos termos da lei, os membros da assembleia da escola são elementos representativos da comunidade educativa, eleitos no seio dos seus pares, configurando-se numa forma de “participação indireta”. Assim, nos termos da lei vigente, (DL- 20/2002 de 20 de agosto), compete à Assembleia da Escola, o seguinte:

- Aprovar o regulamento interno da escola;
- Aprovar o projeto educativo da escola e acompanhar e avaliar a sua execução;
- Aprovar os planos plurianuais e anuais de atividades da escola;
- Aprovar a proposta do orçamento privativo da escola;
- Aprovar o relatório de atividades;
- Aprovar o relatório das contas de gerência;
- Definir os princípios que orientam as relações a escola com a comunidade, com as instituições e organismos com responsabilidade em matéria educativa com outras escolas nacionais ou estrangeiras;
- Definir os critérios de participação da escola em atividades culturais; desportivas e recreativas, bem como as ações de outra natureza, a que possa prestar colaboração;
- Estabelecer os critérios de realização das atividades de apoio aos valores culturais locais;
- Propor normas e critérios da ação social escolar, dentro dos limites fixados por lei;
- Solicitar aos outros órgãos da escola as informações necessárias para o cabal exercício das suas competências;
- Aprovar e submeter à apreciação da delegação do Ministério o anteprojeto de denominação e símbolo da escola;
- Exercer as demais competências fixadas na lei ou no regulamento interno.

O mandato dos membros da Assembleia da Escola é de três anos renovável. As reuniões são dirigidas por uma mesa, composta por um Presidente, um Vice-Presidente e um Secretário, eleitos pela Assembleia, pelo período do mandato. A competência destes órgãos ascende a todos os outros órgãos da escola, e é responsável pela definição e orientação da política e ação educativa da escola, proporcionado a todos os atores educativos espaços de participação e decisão na vida da escola.

O Conselho Diretivo é o órgão da administração e gestão da escola, responsável pela materialização da política educativa, tendo em vista níveis de qualidade de ensino que satisfaçam as aspirações da comunidade escolar. O conselho diretivo é constituído

pelo Diretor, que preside, o Subdiretor Pedagógico, o Subdiretor Administrativo e Financeiro e o Subdiretor para Assuntos Sociais e Comunitários, o Secretário e um Vogal representativo dos pais encarregados da educação e delibera por maioria de votos, tendo o presidente Voto de qualidade. O Diretor é nomeado por despacho do Ministro da Educação sob proposta do delegado do Ministério no concelho, enquanto os demais membros do Conselho Diretivo são escolhidos pelo respetivo Diretor.

O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e orientação educativa e de integração da escola com a comunidade. No quadro da sua atuação o conselho pedagógico trabalha em estreita colaboração com os serviços centrais e desconcentrados do departamento governamental responsável pela educação, com as instituições de formação de professores e com todas as outras entidades intervenientes no processo educativo e é constituído pelo Diretor, que preside, pelo Subdiretor Pedagógico e pelos professores coordenadores de cada disciplina.

O Conselho de Disciplina é o órgão encarregado de prevenir e resolver os problemas disciplinares no estabelecimento de ensino e é presidido por um elemento designado pelo Conselho Diretivo. É constituído por um coordenador de disciplina, eleito pelo conselho pedagógico, um delegado dos pais e encarregados de educação, designado pela respetiva associação ou, não havendo esta, por uma assembleia representativa daqueles, dois diretores de turma designado pelos seus pares e um delegado dos alunos, designado pela associação dos estudantes ou, na sua falta, por uma assembleia representativa dos mesmos.

O diretor, enquanto presidente do conselho diretivo, assume um papel de destaque no processo de organização e funcionamento da escola. Ao diretor, de acordo com o artigo 27º do DL – 20/2002, compete-lhe, especificamente o seguinte, podendo as mesmas serem delegadas aos respetivos subdiretores, conforme couber:

- Representar a escola;
- Coordenar as atividades dos diversos órgãos da escola;
- Executar e fazer executar as deliberações dos órgãos da escola;

- Submeter à apreciação do conselho diretivo o anteprojeto de orçamento privativo e de plano de atividades;
- Submeter à apreciação do conselho diretivo o relatório de atividades e a conta de gerência;
- Reunir o plenário do conselho diretivo, do conselho pedagógico e do Conselho de Disciplina, sempre que o entender conveniente;
- Presidir às reuniões do conselho diretivo, pedagógico e de disciplina;
- Participar ao departamento governamental responsável pela educação qualquer infração às disposições legais e regulamentares de que tome conhecimento;
- Submeter à apreciação superior os assuntos que excedam a competência do conselho diretivo;
- Exercer autoridade hierárquica e disciplinar em relação a todo o pessoal não discente e aos alunos, nos termos da lei;
- Zelar pela disciplina no estabelecimento de ensino e mandar levantar auto de qualquer ocorrência que possa afetar o bom-nome, a imagem e o prestígio da escola;
- Decidir em todos os assuntos que lhe sejam dele gerados pelo conselho diretivo ou, em situação de urgência, em que não seja possível ouvi-lo;
- Assinar a correspondência e demais documentos oficiais, exceto os que devem ser assinados pelo secretário;
- Convocar ou mandar convocar as reuniões dos conselhos a que lhe competir presidir;
- Assegurar o cumprimento da planificação do ano escolar, tomando as medidas adequadas com a necessária antecedência;
- Estabelecer na primeira reunião ordinária de cada ano letivo, o horário de permanência no estabelecimento de ensino dos membros do conselho diretivo, assegurando a sua presença diária na escola;
- Propor ao departamento governamental responsável pela educação, através do respetivo delegado, os professores e funcionários que devem

ser incumbidos de funções especiais nos termos do presente diploma e demais legislações em vigor;

- Aprovar o mapa de distribuição de tarefas e controle do pessoal auxiliar;
- Zelar para que todos os alunos tenham um cartão de aluno;
- Propor ao departamento governamental responsável pela educação a suspensão da execução de qualquer deliberação dos órgãos da escola que considere ilegal;
- Conferir posse aos professores e demais empregados do estabelecimento de ensino;
- Manter um contacto permanente com as associações de alunos, de pais e encarregados de educação, e instituições ligadas à juventude, cultura e desporto, aconselhando-se junto deles em assuntos ligados à educação dos alunos, convidando-os, nomeadamente para sessões públicas e outras atividades para, extra e circum-escolares.

Assim, considerando os pressupostos atrás mencionados decorrentes do DL-20/2002 de 19 de agosto, evidenciam aspetos que configuram um modelo de direção predominantemente gestonária, ondes as questões de liderança escolar parecem diluir-se no emaranhado de outras tarefas de cariz essencialmente administrativas. O cargo de diretor, por si só, parece estar esvaziado de qualquer poder de decisão, e encontra-se sob o escrutínio dos outros órgãos da escola, dos quais o próprio conselho diretivo. No entanto, esta função ganha protagonismo, na medida em que, é o diretor que preside o conselho diretivo e no momento de tomada de decisões, ele goza da prerrogativa de “voto de qualidade”, aliado ao fato de ser ele próprio, o responsável pela escolha dos outros elementos que fazem parte do conselho diretivo. Parece-nos evidente, estarmos perante uma conceção de natureza burocrática, estatal e administrativa, referida por Barroso (2005), onde o diretor é visto, fundamentalmente, como um representante do estado na escola, executante e vigilante do cumprimento das normas emanadas do centro.

CAPÍTULO III - ESTUDO EMPIRICO

3.1. Problemática e Objetivos do Estudo

Nu mundo globalizado em que vivemos somos constantemente confrontados com profundas mudanças em quase todos os setores da vida, seja no domínio económico, social ou político. Estas mudanças decorrentes do próprio processo de globalização, colocam novos desafios á educação, por forma a atender e cumprir com os seus objetivos e anseios da sociedade contemporânea e do mercado de trabalho que se afigura cada vez mais exigente e competitivo.

A formação integral do indivíduo constitui num dos princípios básicos da educação consagrado na Lei de Bases do Sistema Educativo Cabo-verdiano, segundo o qual a formação obtida por meio da educação deve ligar-se estreitamente ao trabalho, de molde a proporcionar a aquisição de conhecimentos, qualificações, valores e comportamentos que possibilitem ao cidadão integrar-se na comunidade e contribuir para o seu constante progresso. A concretização deste princípio implica, mudanças não só do próprio conceito de educação, mas também na sua forma de administração e gestão, onde um conjunto diverso de elementos são mobilizados tanto a nível central como a nível local, no sentido de garantir a prestação de um serviço educativo de qualidade e que consegue responder aos anseios e às expetativas da sociedade cada vez mais exigente possibilitando assim que a educação cumpra com o seu papel.

Neste sentido, os órgãos de administração e gestão das escolas secundárias assumem um papel fundamental em todo este processo tendo em vista a consecução das políticas e metas prescritas no campo da educação, conforme plasmada em legislação sobre a organização e funcionamento dos estabelecimentos de ensino (ensino secundário) atribuindo aos órgãos de administração e gestão das escolas um conjunto variado de competências com vista a consecução dessas mesmas políticas, pois é no local que se implementa e materializa toda a ação e política educativa.

Neste processo de mudança a nível da educação, a escola torna-se num elemento central, porquanto, ganha relevância a problemática ligada à questão da Administração e Gestão da mesma, e o papel dos gestores/diretores dos estabelecimentos da educação. Destaco aqui a necessidade de uma nova forma de gestão pública em que os gestores/diretores escolar tem um papel fundamental para a instituição de ensino, devendo por isso, ser um verdadeiro líder, preparado e capaz de liderar uma organização tão complexa constituída por uma diversidade enorme de pessoas (professores, alunos, pais, e demais elementos da comunidade educativa) que se interagem entre si, por forma a responder de modo satisfatório os desafios que são colocados à escola e à educação em geral.

Conforme referido anteriormente, a estrutura e organização do sistema educativo cabo-verdiano encontra-se definida pela Lei de Bases onde estão os princípios e objetivos, forma de organização e funcionamento e ainda, os princípios gerais de administração e gestão do sistema educativo. Refere, que a coordenação e supervisão da política educativa e do funcionamento do respetivo sistema são da competência dos departamentos governamentais responsáveis pelas áreas da Educação e ainda, que cabe aos departamentos governamentais responsáveis pelas áreas da Educação, assegurar que todas as instituições educativas observam as disposições relativas aos princípios, estrutura, objetivos e programas.

No quadro dos normativos que regulam a organização e funcionamento das instituições educativas (ensino secundário) os diretores enquanto agentes responsáveis pela administração e gestão das escolas assumem um papel fundamental, pois, segundo a Lei de Bases “a escola cabo-verdiana deve ser um centro educativo capaz de proporcionar o desenvolvimento integral do educando, em ordem a fazer dele um cidadão apto a intervir criativamente na elevação do nível de vida da sociedade”. Esta perspetiva só é possível materializar-se numa escola, mediante realizações de um conjunto de ações concretas atribuídas à escola cujo seu desenvolvimento é assegurado pelos seus diferentes órgãos de administração e gestão. Os referidos órgãos e as respetivas competências encontram-se definidos pelo Decreto-lei nº 20/2002 de 19 de outubro.

Com efeito, enquadrada nesta problemática e ciente da importância e o papel que os órgãos de administração e gestão dos estabelecimentos de ensino, particularmente o papel que os diretores das escolas assumem na implementação das ações definidas, tendentes a consecução de um serviço educativo de qualidade, decidimos realizar um estudo empírico sobre esta temática, cujo tema é: “**Administração e Gestão das Escolas Secundárias em Cabo Verde: “Perspetivas e Práticas dos Diretores”**”, tendo em conta a importância e o papel que desempenham no quadro da materialização das políticas no domínio da educação.

A realização deste estudo fundamenta-se pela seguinte questão principal de investigação: **como é que os diretores das escolas do ensino secundário interpretam e exercem as suas funções no quadro do modelo de administração e gestão escolar vigente?**

Assim, com base na questão principal pretendemos abordar a problemática em estudo com enfoque nos seguintes aspetos: formas legais da administração e gestão escolar; as formas de organização e funcionamento das instituições educativas (escolas do ensino secundário); a relação entre as escolas e os demais órgãos e entidades que concorrem pelas questões da educação, nomeadamente os órgãos dos serviços centrais e a comunidade educativa envolvente. Para o efeito, traçamos um conjunto de questões orientadoras do nosso estudo:

- Como se encontram estruturados a organização e o funcionamento (modelo) das escolas do ensino secundário?
- Qual o percurso profissional anterior dos diretores e qual a formação para o desempenho das funções?
- Qual é a interpretação que os diretores atribuem às suas funções e quais as dimensões de ação que privilegiam?
- Qual a natureza das relações entre o diretor /conselho diretivo, os outros órgãos de gestão da escola e os serviços de administração educativa?
- Qual a influência do enquadramento legislativo nos níveis de autonomia das escolas secundárias?

- Que instrumentos de regulação, interna e externa, existem e qual a sua influencia no funcionamento e melhoria das escolas?
- Quais os padrões que prevalecem na participação da comunidade educativa nas escolas do ensino secundário?

Com base nos pressupostos atrás mencionados, e sendo o processo de administração e gestão escolar importante para a materialização e consecução da política educativa, definimos como objetivo principal deste trabalho:

- Analisar as perspetivas e práticas dos diretores sobre as funções que exercem e a sua relação com os principais atores e protagonistas educativos.

Assim, para uma melhor estruturação e desenvolvimento dos aspetos considerados pertinentes, definimos um conjunto de objetivos específicos:

1. Analisar o enquadramento legal que estrutura o modelo de organização e funcionamento dos estabelecimentos do ensino secundário em Cabo Verde;
2. Caracterizar o percurso profissional dos diretores e as qualificações para o exercício do cargo;
3. Analisar as representações que os diretores dão às suas ações e as dimensões do quotidiano que privilegiam;
4. Compreender a modo de relacionamento entre os diferentes órgãos de administração e gestão das escolas com os serviços de administração educativa central;
5. Analisar a influência do enquadramento legislativo nos níveis de autonomia dos estabelecimentos do ensino secundário;
6. Identificar os instrumentos de regulação interna e externa e a sua influência no modo de funcionamento e melhoria das escolas.
7. Analisar o modo de participação da comunidade educativa no processo de administração e gestão dos estabelecimentos do ensino secundário;

3.2. Opções Metodológicas

A opção metodológica constitui um elemento principal na definição de qualquer projeto de investigação científica visando o estudo e a compreensão dos fenómenos que se quer investigar. Assim, o investigador com base num determinado paradigma de investigação tende a definir os procedimentos de investigação a desenvolver. Deste modo, o conceito de paradigma de investigação pode definir-se como um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico (Coutinho, 2011). Para este autor na investigação científica o paradigma cumpre duas funções principais:

- a de unificação de conceitos, de ponto de vistas, a pertença a uma identidade comum com questões teóricas e metodológicas;
- a de legitimação entre os investigadores, dado que um determinado paradigma aponta para critérios de validade e de interpretação.

Outros investigadores (Bisquera, 1989; Latorre et al., 1996; Morin, 1983), referem que atualmente as opiniões mais consensuais definem a existência de três grandes paradigmas de investigação em Ciências Sociais e Humanas:

- Paradigma positivista ou quantitativo;
- Paradigma interpretativo ou qualitativo;
- Paradigma socio-crítico ou hermenêutica

Assim, tendo em conta os pressupostos defendidos por cada um desses paradigmas, parece-nos mais adequado para a realização do nosso trabalho o recurso ao paradigma qualitativo ou interpretativo, também designado por hermenêutica, naturalista, qualitativo ou ainda, mais recentemente, construtivista.

O paradigma qualitativo ou interpretativo, surge em oposição ao paradigma positivista ou quantitativo, pois, segundo Coutinho (2011) pretende substituir as noções

científicas de explicação, previsão e controlo do paradigma positivista pelas de compreensão, significado e ação.

Foi por estas razões que recorremos a este paradigma para fundamentar a nossa investigação, dado que o estudo realizado visa sobretudo, a compreensão, o significado e ação dos atores. Por conseguinte, a abordagem interpretativa/qualitativa das questões sociais e educativas procura penetrar no mundo pessoal dos sujeitos, para saber como interpretam as diversas situações e que significado tem para eles (Latorre et al., citado por Coutinho 2011), e tenta compreender o mundo complexo do vivido desde o ponto de vista de quem vive (Mertens, 1998).

Por outro lado, em qualquer processo de investigação científica precisa de ser clarificada a abordagem metodológica que será adotada na realização da mesma. Para isso, considerando o nosso objeto de estudo, os objetivos e as questões de investigação atrás referidos, optamos por uma abordagem metodológica qualitativa tendo como estratégia de investigação o estudo de caso, como sendo aquele que melhor se adequa ao processo de investigação que se pretende.

Assim, Yin (citado por Carmo & Ferreira, 2008) define um estudo de caso como uma abordagem empírica que investiga um fenómeno atual no seu contexto real quando, os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes e no qual são utilizadas muitas fontes de dados.

Ainda citando o mesmo autor, Carmo & Ferreira (2008) referem que “o estudo de caso constitui a estratégia preferida quando se quer responder a questões de “como” ou “porque”. Esta estratégia de investigação é de uma variedade enorme de “riqueza” em termos de casos a estudar, permitindo assim, estudar um caso único ou casos múltiplos e os dados recolhidos podem ser de natureza qualitativa, quantitativa ou ambas. Centremo-nos a nossa investigação como um estudo de caso múltiplo tendo em conta a variedade de contextos e atores alvo de investigação, no nosso caso em concreto, os diretores das escolas secundárias.

O processo de recolha dos dados também é um outro aspeto de suma importância em qualquer processo de investigação. Num estudo de caso as técnicas mais usadas para recolha de dados são: observação, a entrevista, a análise documental e o questionário. Em relação ao nosso trabalho adotamos como técnicas de recolha de dados a análise documental e a entrevista semiestruturada, numa lógica de triangulação, como aquelas que nos pareceram mais adequadas ao nosso objeto de estudo e à problemática teórica subjacente. A análise documental constitui um recurso importante para uma melhor compreensão do objeto em estudo, e um complemento à informação recolhida através de outras fontes, como por exemplo a entrevista (Afonso, 2005). A entrevista consiste no contacto direto entre o investigador e o entrevistado e enquanto instrumento de recolha de dados é relativamente comum nos estudos qualitativos. No nosso estudo, optamos pelo modelo de entrevista semiestruturada que consiste num conjunto de questões estruturadas colocadas num guião, podendo depois, com base nas respostas do respondente, colocar questões diferentes das que tinham sido pensadas inicialmente, para um exame mais profundo da situação em estudo (Bogdan e Biklen, 1994)

Importa ainda, referir que a credibilidade de uma investigação científica depende em grande medida do processo de análise dos dados. Assim o rigor é fundamental no tratamento dos dados por forma a garantir a validade e a fiabilidade da investigação. A validade, diz respeito à correspondência entre os resultados e a realidade, enquanto que a fiabilidade diz respeito à replicação do estudo, assegurando que os resultados seriam idênticos em caso de o estudo ser repetido (Carmo & Ferreira, 2008).

Para tanto socorremo-nos de técnicas e de atores para assegurar a validade dos dados, e da verificação para assegurar que os dados recolhidos estão de acordo com o que os participantes disseram ou fizeram. Em relação a fiabilidade pode ser garantida sobretudo através de uma descrição pormenorizada e rigorosa da forma como o estudo foi realizado, a qual implica, não só uma explicitação dos pressupostos e da teoria subjacentes ao próprio estudo, mas também uma descrição dos processos de recolha de dados e da forma como se obtiveram os resultados, (Carmo & Ferreira, 2008).

3.4. Caracterização dos Sujeitos

Considerando o tema do nosso trabalho e os objetivos do mesmo, definimos os diretores das escolas secundárias como objeto central do nosso estudo. Assim, mediante dois critérios previamente definidos, que são as condições socio económicas do meio onde as escolas se encontram inseridas e a diversidade de função dos diretores, foram escolhidas aleatoriamente um conjunto de 9 escolas e os respetivos diretores.

Num total de 9 diretores das escolas secundárias, 5 dessas escolas estão localizadas nos grandes centros urbanos, e as outras 4 escolas localizam-se no interior e/ou nas periferias dos grandes centros urbanos. No que se refere ao tempo de exercício de função dos diretores, 7 estão no intervalo de 2 a 4 anos, 1 está no intervalo de 5 a 8 anos e 1 tem mais de que 10 anos de exercício de função de diretor. Importa ter presente que em Cabo Verde se verifica uma rotatividade não negligenciável nas funções de direção, daí a aparente sobre representação do grupo com menos de 4 anos de exercício de funções. Importa ter presente que em Cabo Verde se verifica uma rotatividade não negligenciável nas funções de direção, daí a aparente sobre representação do grupo com menos de 4 anos de exercício de funções.

3.5. Recolha e tratamento dos dados

A recolha de dados é uma fase importante em qualquer investigação e consiste num processo organizado, com vista a obter informações que nos permitam o conhecimento e a compreensão dos casos em estudo. No nosso estudo, a recolha dos dados centrou-se fundamentalmente na análise documental e entrevista semiestruturada. Na análise documental socorremo-nos das legislações aplicáveis à educação, designadamente, a lei de bases do sistema educativo cabo-verdiano e demais normativos que regulam a organização e o funcionamento dos estabelecimentos do ensino secundário em Cabo Verde. A análise desses documentos constitui uma opção para podermos ter elementos necessário para um melhor enquadramento e análise das questões decorrentes das perspetivas e perceções dos diretores relativamente ao exercício das suas funções.

A entrevista semiestruturada realizada a um conjunto de 9 diretores das escolas secundárias, foi organizada com base num guião orientador previamente definido de acordo com os objetivos deste trabalho. Os primeiros contatos com os diretores foram feitos por telefone onde se fez um breve enquadramento sobre o assunto e a marcação das datas para a realização das entrevistas que aconteceram sempre nos ambientes normais de trabalho destes. As entrevistas iniciaram sempre com a apresentação formal do investigador, os objetivos da mesma e a solicitação da autorização para a gravação das respetivas entrevistas em áudio, mediante um comprometimento por parte do investigador de que após a transcrição das mesmas seriam enviados aos entrevistados para possível reação e correção antes de se iniciar o tratamento das mesmas. Em todas as entrevistas, o investigador foi sempre bem-recebido pelos entrevistados e as entrevistas decorreram num clima de grande abertura e disponibilidade dos mesmos para responderem às questões colocadas pelo investigador.

Concluído a fase da recolha dos dados, deu-se início ao processo de tratamento dos mesmos. Para esse efeito recorremos às técnicas de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, pág. 42) consiste na “análise das comunicações, visando, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Analisado o corpo documental da pesquisa emergiram 5 grandes categorias de análise. Na definição das mesmas tivemos em consideração não apenas o material recolhido, mas, igualmente os objetivos do nosso trabalho. Nesta sequência, para permitir uma análise mais rigorosa, as grandes categorias foram subdivididas em várias subcategorias, que serão apresentados no capítulo 5.

Para uma melhor compreensão e interpretação dos dados, atribuímos a cada diretor um código de identificação, representado pela letra “D” seguido de um número, que vai de 1 a 9, isto é, D1 corresponde ao diretor da escola 1; D2 correspondente ao diretor da escola 2; etc. Na análise e interpretação dos dados referente a cada indicador, tomamos como referência o número total de sujeitos e não o número das ocorrências.

3.6. Limitação do estudo

A realização de qualquer trabalho de investigação exige tempo e recurso. Em relação ao estudo em apreço as principais limitações encontradas prendem-se com o facto de ser uma área de investigação ainda pouco explorada em Cabo Verde e por conseguinte a falta de bibliografias de apoio que abordam esta problemática. Uma outra limitação tem que ver com a condição de Cabo Verde ser um país arquipélago com ilhas dispersas e realidades disparas de concelho a concelho, o que por um lado cria dificuldades ao investigador na definição de uma metodologia de investigação (definição das amostras e recolha de dados) e obviamente as dificuldades e o risco acrescidos que estão associados ao tentar generalizar os resultados da mesma e por outro lado porque exige muito mais tempo e disponibilidade do investigador dificultada pelo fato deste estar a realizar o mestrado num outro país.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Num processo de mudança a nível da educação, a escola torna-se num elemento central. Neste sentido, a problemática ligada à questão da Administração e Gestão das escolas bem como o papel dos diretores dos estabelecimentos da educação ganha uma relevância particular em todo esse processo. Em Cabo Verde, nos termos da legislação vigente, os órgãos de administração e gestão dos estabelecimentos de ensino secundário e particularmente os seus diretores assumem um papel de extrema importância na recontextualização e implementação das políticas educativas definidas, tendentes a consecução de um serviço educativo de qualidade. Por conseguinte e tendo em conta este pressuposto, decidimos realizar um estudo empírico sobre esta problemática, intitulado, “Administração e Gestão das Escolas Secundárias em Cabo Verde: “Perspetivas e Práticas dos Diretores” com o objetivo principal, analisar as perspetivas e práticas dos diretores sobre as funções que exercem e a sua relação com os principais atores e protagonistas educativos.

A abordagem metodológica adotada fundamenta-se nos pressupostos da investigação qualitativa, tendo como estratégia de investigação o estudo de caso múltiplo. Deste modo, definimos a análise documental e as entrevistas semiestruturadas como técnicas de recolha de dados. A análise documental (legislação) permitiu um conhecimento mais profundo sobre a questão da administração e gestão escolar em Cabo Verde e possibilitou uma análise mais esclarecida dos dados obtidos nas entrevistas que incidiram sobre 9 escolas do ensino secundário nos diferentes concelhos do país, conforme referido no capítulo 3 deste trabalho.

Para apresentação do resultado do estudo os dados foram divididos em cinco temas que resultaram da agregação das principais categorias emergentes das entrevistas analisadas, conforme demonstrado na tabela seguinte:

Tabela 3. Temas e categorias emergentes das entrevistas analisadas

Temas	Categorias
Formação, experiência profissional, procedimentos de acesso ao cargo e motivações	Formação
	Experiência profissional (cargos/funções anterior)
	Procedimentos de acesso ao cargo
	Motivação para assunção do cargo
	Anos de exercício do cargo
As Funções do Diretor e o seu quotidiano	Administrador/executivo
	Profissional e líder
	Quotidiano do diretor
Organização, papel e dinâmicas de funcionamento dos órgãos	Composição e acesso aos órgãos: organização Formal
	Papel e Dinâmicas de funcionamento dos órgãos
	Constrangimentos à participação e responsabilização
Instrumentos de regulação, autonomia e prestação de contas	Instrumentos de gestão
	Autonomia
	Prestação de contas
Participação e cultura organizacional	Participação
	Envolvimento e cultura organizacional

Assim, com base no quadro acima apresentado e no sentido de concretização dos objetivos do nosso estudo iremos, seguidamente, descrever e analisar os principais temas e problemáticas identificados no estudo realizado.

4.1. Formação, experiência profissional, procedimentos de acesso ao cargo e motivações

A caracterização geral sobre o perfil dos diretores das escolas secundárias em Cabo Verde constitui num elemento importante de análise para uma melhor compreensão sobre o processo de organização e funcionamento das escolas. No item que a seguir se

apresenta, serão abordados os aspetos ligados à formação, os anos de experiência profissional e cargos ocupados anteriormente, os procedimentos para a assunção do cargo de diretor bem como as motivações que estiveram na origem do mesmo.

Tabela 4. Principais indicadores emergentes da análise das categorias formação, experiência profissional, procedimentos de acesso ao cargo e motivação

Categoria	Subcategoria	Indicador	Nº sujeitos	% sujeitos
Formação	Pós-graduação/Mestrado	Mestre em ensino	6	67%
	Licenciatura	Licenciado em ensino	2	22%
	Bacharelato	Bacharelato em supervisão	1	11%
Experiência profissional (cargos/funções anterior)	Docência	Professor(a)	9	100%
	Gestão intermédia na escola	Funções na gestão da escola	8	89%
	Administração central	Funções na administração central	1	11%
Procedimentos de acesso ao cargo	Convite	Convidada pela Ministra	1	11%
	Indicação superior	Indicado pelo delegado	5	56%
	Proposta local	Proposto pela diretora cessante	3	33%
Motivação para assunção do cargo	Carreira	Desenvolver a carreira	4	44%
	Experiência	Experiência anterior	6	67%
	Prestígio	Prestígio/responsabilidade	2	22%
	Contribuição	Dar a contribuição	8	89%
	Desafio	Desafio	3	33%
	Missão	Missão, dádiva	2	22%
Anos de exercício do cargo	Tempo de gestão	2 anos	2	22%
		4 anos	5	56%
		5 anos	1	11%
		10 anos	1	11%

Formação

Os dados do estudo revelam que a maioria (67%) dos diretores entrevistados são detetores de uma pós-graduação, 22% são licenciados e 11% detém apenas o bacharelato. As formações referidas são em diversas áreas do ensino, nomeadamente, em matemática, ciências sociais, educação especial, físico-química, entre outras. No entanto, nenhum dos sujeitos possui uma formação no domínio de administração ou gestão, o que evidencia o carácter ainda emergente desta área em Cabo Verde.

A formação pós-graduada em educação, em contrapartida sugere competências favoráveis ao exercício de alguma “liderança profissional”, uma das características mais valorizadas na literatura académica contemporânea, que se debruça sobre a eficácia das escolas. Ao longo da análise destes dados tentaremos compreender, se e como essas competências são utilizadas no desempenho das funções de direção

Experiência profissional anterior

Os dados do estudo, apontam que em relação à experiência profissional anterior dos sujeitos, a mesma circunscreve a três domínios específico, que são a docência, a gestão intermédia na escola e as funções na administração central. No que se refere ao exercício da docência, todos os sujeitos (100%) já desempenharam essa função, 89% dos sujeitos já ocuparam cargos na gestão intermédia da escola, enquanto que apenas 11% dos sujeitos desempenhou funções na administração central.

“Anteriormente já desempenhei nesta escola as funções de coordenador de disciplina e depois como Subdiretor Pedagógico” D2.

“Já fui presidente do conselho de disciplina, coordenador de disciplina, secretário do conselho diretivo, e subdiretor pedagógico” D4

A ocupação de cargos na gestão intermédia da escola, é o aspeto que mais se destaca, e aparece como uma das questões determinante para se ascender ao cargo de diretor. Esta questão se confirma pelo fato de a maioria dos sujeitos terem desempenhado outras funções nos diferentes órgãos das escolas, designadamente, nas subdireções, na direção de turmas, no conselho pedagógico, no conselho de disciplina, etc., antes de ascenderem ao cargo de diretor.

Esta trajetória no acesso ao cargo de diretor tem sido, igualmente, identificada noutros países, designadamente em Portugal (Dias, 2008). Podemos constatar, assim, que a ausência de formação académica neste domínio, não impede a existência de alguma experiência profissional no mesmo.

Procedimentos de acesso ao cargo

O artigo 24º do Decreto – lei nº 20/2002 de 19 de agosto, estabelece que o diretor do estabelecimento do ensino secundário é nomeado por despacho do membro de Governo responsável pela área da educação, sob proposta do delegado do departamento governamental responsável pela educação e ouvidos o diretor-geral do ensino básico e secundário, o inspetor-geral e o secretário-geral.

No entanto, os resultados do estudo realizado mostram que o processo para acesso ao cargo de diretor tem-se realizado basicamente em três moldes: indicação superior, proposta e convite direto.

“Fui indicado, (...) o senhor delegado falou comigo e eu entendi que era altura de servir esta escola” D8

“Foi uma proposta da diretora cessante que estava de saída no ano 2011, ela indicou o nome (...) pessoas que podiam assumir a direção da escola” D4

“Fui convidada pela senhora Ministra da Educação para assumir as funções de gestora da escola, e eu aceitei” D1

Do total dos diretores entrevistados, 56% acedeu ao cargo por indicação do representante local do Ministério da Educação, isto é, do Delegado do Ministério da Educação no respetivo concelho, 33% foi por proposta do diretor cessante e 11% foi por convite direto do responsável máximo do Ministério da Educação.

Esses dados evidenciam o papel e /ou o poder de influência que os representantes locais - delegados do ME detêm na nomeação dos diretores para as escolas secundárias, procedimentos esses, que configuram características de sistemas burocráticos e centralizador, onde a participação da comunidade educativa nas questões importantes da vida da escola, como é o caso da escolha do seu diretor é praticamente nula. Por outro lado, mostram que nem sempre o processo de nomeação dos diretores para as escolas secundárias decorre de acordo com aquilo que é previsto na legislação.

Motivações

As motivações dos sujeitos para a assunção do cargo de diretor são muitas e variam de sujeito para sujeito.

A maioria dos entrevistados (87%) tende a explicar a motivação para o desempenho de funções de diretor através de razões predominantemente sociais: poderem dar a sua contribuição para a melhoria da escola e do sistema educativo em geral.

“A minha motivação é trabalhar para o bom funcionamento da escola, com a minha experiencia e com a minha energia (...) aceitei esse novo desafio, também porque gosto de dar a minha contribuição” D3

“Acabei por aceitar (...) pensando em alguns projetos que poderia, portanto, mudar a escola, a escola que eu tenho tanto amor, (...) que daria todo o meu conhecimento, todo o meu esforço em benefício da escola” D9.

A experiencia anterior surge também como uma motivação importante, sendo que do total dos sujeitos, 67% elencaram esse aspeto como uma das razões que motivaram a assunção do cargo de diretor.

“(...) já tinha conhecimento de como funcionava uma direção da escola”. D2

As razões de cariz mais pessoal também foram referidas, embora por uma percentagem inferior de entrevistados. Nesta linha, a questão do desenvolvimento na carreira profissional, foi o aspeto mais referido, correspondendo a 44% do total dos sujeitos.

(...) Aceitei o desafio (...) também como forma de desenvolver a minha carreira profissional” (D2)

Um número bastante mais restrito de sujeitos indicou, ainda, outros aspetos, designadamente, a questão da responsabilidade e o prestígio.

“Era uma grande oportunidade não só a nível de carreira, mas também, fundamentalmente porque o cargo de diretor dá um certo prestígio e também aumenta a responsabilidade” D2

Verifica-se assim um predomínio da “ética de serviço público” sobre os aspetos mais instrumentais (carreira, prestígio) nas motivações apresentadas pelos diretores, embora estes últimos aspetos não sejam negligenciáveis.

4.2. Organização, Papel e Dinâmicas de Funcionamento dos Órgãos

Tabela 5. Principais indicadores de análise sobre a organização, papel e dinâmica de funcionamento dos órgãos da escola

Categoria	Subcategoria	Indicador	Nº sujeitos	% sujeitos
Composição e acesso aos órgãos	Organização formal	Está bem estruturado	8	89%
		Sem opinião	1	11%
	Convite	Elementos do conselho diretivo	9	100%
		Representante das instituições	2	22%
	Escolha direta	Coordenadores	4	44%
		Funcionários e alunos	3	33%
	Eleição	Encarregados de educação	6	67%
		Alunos	4	44%
		Funcionários	3	33%
		Coordenadores	5	56%
Outras situações	Falta alguns elementos	3	33%	
Papel e Dinâmicas de funcionamento dos órgãos	Assembleia: Papel formal e idealizado	É importante	2	22%
		Se não funcionar a escola trabalha na ilegalidade	2	22%
		Estará acima de todos, é mais importante	2	22%
		Órgão chapéu em termos da idealização e teorização	2	22%
	Assembleia: Papel real	Funciona sem assembleia	1	11%
		Relegado ao segundo plano	2	22%
		Problemas de funcionamento	2	22%
		Nem sempre tem pessoas à altura	1	11%
	Conselho diretivo	Órgão mais importante	4	44%
		Protagonismo do dia-a-dia	2	22%
		Reunimos regularmente	9	100%
	Conselho pedagógico	Negócio da escola é o processo pedagógico	4	44%
		Definem a política educativa	1	11%
		Funcionado regularmente	9	100%

	Conselho de disciplina	Prevenção	4	44%
		Mediação de conflitos	1	11%
	Importância relativa dos órgãos	Todos são importantes	3	33%
Constrangimentos ao funcionamento dos órgãos	Responsabilidade	Assunção de responsabilidade	7	78%
	Disponibilidade	Disponibilidade das pessoas	7	78%
		Papel mais ativo	3	33%
		Assunção de responsabilidades	2	22%
		Motivação e experiência	2	22%
	Não cumprimento da lei	Funções do conselho pedagógico	1	11%
	Implementação	Dificuldades	8	89%

Composição e acesso aos órgãos

O artigo 12º do Decreto-lei nº 20/2002 de 19 de agosto, que estabelece o regime de organização e funcionamento dos estabelecimentos do ensino secundário, estabelece que a gestão pedagógica e administrativa dos estabelecimentos do ensino secundário é assegurada pela Assembleia da Escola, Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico e o Conselho de Disciplina, e baseia-se nos princípios de qualidade do ensino, planificação de todas as atividades, direção coletiva, responsabilidade individual e coletiva, controlo social e administrativo das atividades, racionalização na utilização dos meios, inserção nas comunidades, visando a educação para o trabalho, a cultura e a cidadania.

Os dados do estudo revelam que a maioria dos sujeitos (89%) consideram que o modelo vigente de organização e funcionamento das escolas secundárias em cabo Verde (a estrutura e o processo formal de composição dos órgãos) é bom. Uma percentagem mínima de sujeitos, referente a 11%, afirma que não tem uma opinião formada sobre o assunto.

No que se refere ao processo de composição e acesso aos órgãos da escola, os dados revelam que esse processo assenta basicamente em três pressupostos, convite, escolha direta e eleição pelos pares

No caso do conselho diretivo, todos os seus membros foram escolhidos diretamente pelo diretor, conforme previsto na lei, baseado fundamentalmente em critérios como confiança, experiência e competência.

“Tentei procurar pessoas dinâmicas, pessoas que tinham criatividade, que tinham ideias e que estavam engajadas, que tinham um conceito de equipa, em fim, esses são mais ou menos os critérios que eu levei em consideração” D1

“Tenho escolhido pessoas com experiência profissional, com ética profissional, com bom desempenho, nomeadamente professores que já foram coordenadores com alguma experiência também”. D2

Em relação aos outros órgãos verifica-se procedimentos diversos que varia de escola para escola. Consta-se que há situações em que os mesmos são escolhidos diretamente pelo conselho diretivo, contrariando o legalmente estabelecido, e em outros casos mediante o processo de eleição no seio dos seus pares.

“Os encarregados de educação e os professores foram eleitos numa assembleia dos mesmos que foi realizada para o efeito, (...) em relação aos funcionários foram escolhidos por nós” D1

“Os representantes dos pais encarregados de educação, dos professores e funcionários são eleitos pelos colegas nas reuniões que realizamos (...) pessoas representantes das instituições, convidamos pessoalmente com o conhecimento das instituições a que pertencem” D2

Por exemplo em relação aos coordenadores e aos pais encarregados de educação na maioria dos casos 56% e 67%, respetivamente foram escolhidos mediante o processo de eleição entre os seus pares.

No entanto, os dados do estudo revelam situações em que alguns órgãos da escola, particularmente, a assembleia da escola, têm funcionado com alguma dificuldade e sem que estejam representados todos os elementos previstos na lei, faltando em alguns casos, os representantes dos pais encarregados de educação, funcionários e representantes de outras instituições. Verifica-se assim, alguma contradição entre o discurso e a prática dos

diretores. Se no discurso, consideram boas a estrutura e o processo formal de composição dos órgãos, na prática não acontece o mesmo, uma vez que nem sempre adotam os procedimentos formalmente estabelecidos para o mesmo, pondo em causa os princípios da legalidade, participação e controlo social.

Papel e dinâmica de funcionamento dos órgãos

Nos termos do Decreto-lei 20/2002 de 19 de agosto, a AE é o órgão representativo da comunidade educativa e dotado de competência para deliberar sobre as questões mais importantes da escola.

Os dados do estudo mostram que os entrevistados valorizam os diferentes órgãos da escola. No entanto, na importância hierárquica entre eles as opiniões dos diretores variam entre a assembleia da escola, o conselho diretivo e o conselho pedagógico.

Apenas 22% dos sujeitos consideram que a assembleia da escola é o órgão mais importante e que está acima de todos os outros órgãos, uma vez que se a assembleia não funcionar a escola incorre em ilegalidades.

“A Assembleia da Escola é importante, não funcionando nós incorremos em algumas ilegalidades, mas não deixamos de funcionar porque a Assembleia da Escola não funciona” D1

“A assembleia da escola é o órgão chapéu em termos da idealização e da teorização em termos da organização da lei porque é o órgão que faz o controlo dos outros órgãos, é o órgão que subsidia os outros órgãos, é o órgão de decisão das decisões mais importantes em termos teóricos” D5

No entanto, mesmo esses respondentes tendem a expressar a ideia de que, em termos práticos a assembleia da escola está relegada para o segundo plano, enfrentando alguns problemas, principalmente em termos de funcionamento e também porque nem sempre tem pessoas á altura, nem assumem plenamente as suas responsabilidades.

“Está relegado para o segundo plano, é um órgão que cujo poder e força esvazia-se em termos do dia-a-dia (...), o órgão maior de controlo e de decisão é a assembleia da escola que na prática está esvaziada de conteúdo” D5.

Em termos do protagonismo do dia-a-dia na escola 44% dos diretores entendem que o conselho diretivo e o conselho pedagógico são os órgãos mais importantes.

“O conselho diretivo e o conselho pedagógico são os dois órgãos mais importantes, estão no centro da gestão da escola, (...) porque o negócio principal da escola é o processo pedagógico” D1

“Em termos do protagonismo do dia-a-dia, quem protagoniza é o conselho diretivo” D5

Os outros, 33% dos diretores entendem que todos os órgãos são importantes de acordo com as suas competências e que todos são necessários para o normal funcionamento da escola.

Estes dados sugerem um modelo de gestão “praticado” que não corresponde ao consagrado na legislação, sendo a presença e representação comunitária ainda pouco expressiva em Cabo Verde. Resultados análogos têm sido identificados noutros países, ao longo das últimas décadas, como se depreende de estudos realizados por Barroso, Bolívar, Pedro Everardo, etc.

Constrangimentos ao funcionamento dos órgãos

A prestação de um serviço educativo de qualidade assente nos pressupostos da participação e envolvimento de todos os atores no processo de organização e funcionamento da escola exige dos seus atores um comprometimento forte por forma a poderem estar engajados no seu projeto pedagógico e administrativo.

Os dados do estudo revelam que cerca de 78% dos diretores apontam a questão da não assunção de responsabilidade e a pouca disponibilidade das pessoas como um

problema de maior relevo e que tem afetado negativamente o normal funcionamento dos órgãos, principalmente a assembleia da escola.

“As pessoas parecem que não querem assumir responsabilidades, mas sobretudo em relação aos órgãos externo da escola, os representantes dos encarregados da educação e das autarquias (...) temos alguns problemas, não tanto na eleição, mas depois a disponibilidade das pessoas para participarem nas sessões que necessariamente nós temos que realizar” DI

A necessidade de as pessoas assumirem um papel mais ativo nos órgãos foi também apontada pelos sujeitos (33%) como um outro constrangimento ao normal funcionamento dos órgãos.

“O importante, o que realmente está a faltar é que os elementos desses órgãos assumam cabalmente as suas tarefas e as suas responsabilidades (...) verifica-se uma falta de motivação (...), que são questões às vezes ligadas ao próprio desenvolvimento profissional do professor” DI.

4.3. As Funções do Diretor e o seu Quotidiano

O diretor escolar é hoje desafiado a assumir uma multiplicidade de funções, de cariz organizacional, social, curricular, pedagógico. Neste contexto, a ação do diretor é identificada como um dos fatores determinantes do “sucesso” da escola. O quadro seguinte ilustra o discurso dos sujeitos sobre as funções e o quotidiano dos diretores:

Tabela 6. Principais indicadores de análise sobre as funções do diretor e o seu quotidiano

Categoria	Subcategoria	Indicador	Nº de sujeitos	% sujeitos
Administrador/executivo	Cumprir diretrizes	Seguir orientações superiores	5	56%
	Exercer autoridade	Autoridade	1	11%
	Gerir	Gestão em domínio diversificado	8	89%
	Responsabilidades	Assumir Responsabilidades	4	44%
	Funcionamento	Garantir o funcionamento	3	33%
	Decisor	Tomar decisão	3	33%
	Resolver problemas	Resolver problemas	5	56%
	Distribuir tarefas	Atribuir responsabilidades	3	33%
Profissional e líder	Mediador	Papel de mediador	6	67%
	Propõe metas	Define metas	4	44%
	Coesão/ indicar caminho	Aponta a direção	6	67%
	Visionário	Conhecimento diferenciado	5	56%
	Supervisor	Supervisão	1	11%
	Conselheiro	Elemento apaziguador	5	56%
Quotidiano do diretor	Implementar planificações	Cumprir com aquilo que planificamos	2	22%
	Responder solicitações dos atores escolares e outros	Responder à demanda interna	7	78%
		Responder demandas dos serviços centrais	6	67%
	Gestão administrativa	Organização administrativa	5	56%
	Gestão pedagógica	Gestão pedagógica	6	67%
	Proximidade dos atores	Relacionamento	4	44%

Administrador/executivo

O diretor escolar assume um conjunto de funções em diversos domínios de intervenção, incumbindo-lhe designadamente, seguir as orientações superiores, exercer a autoridade sobre os subordinados, resolver problemas e assegurar a gestão dos recursos por forma a garantir o normal funcionamento da escola. Compete-lhe ainda, distribuir tarefas aos seus colaboradores e subordinados bem como assegurar as relações com os serviços centrais, colegas e demais parceiros.

Do discurso dos sujeitos, destaca de entre as outras, a função de assegurar a gestão nos mais variados domínios, com 89% do total dos sujeitos a enfatizaram este aspeto.

“(…) Exige mais responsabilidade e um conhecimento diferenciado de áreas diferentes” D2

Destaca-se ainda, as funções de seguir as orientações superiores identificadas por 56% do total dos sujeitos, resolver problemas com 44% do total dos sujeitos e tomar decisões e garantir o normal funcionamento da escola, referenciada por 33% do total dos sujeitos.

“Muitas vezes a decisão é tomada pelo diretor e os outros elementos da direção acabam por acatar a decisão” D5

Apesar disso, o cargo não é isento de alguma autonomia, como se pode depreender da existência de respondentes que referiram a tomada de decisões e a resolução de problemas, embora este último aspeto possa assumir um cariz predominantemente operacional.

Profissional e Líder

A liderança nas escolas representa na atualidade uma das prioridades da agenda política educativa, onde o líder é visto como aquele que corporiza a liderança, que aponta o caminho, que cimenta o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação e a unidade na ação de todos os elementos por forma a atingir os objetivos da organização.

Os dados do estudo confirmam que as funções do diretor não são meramente executivas e operacionais, mas também relevam uma matriz de papéis que podem ser situados no domínio da liderança

“(...) Trabalhar com pessoas (...) não é fácil (...) são todas diferentes, têm expetativas diferentes, têm sentimentos diferentes, reagem em situações diferentes e o diretor aqui tem um grande papel (...) e de sempre deixar ao de cima aquilo que é essencial, (...) que é o aluno e o processo de aprendizagem”. D1

No estudo realizado “as funções de liderança” surgem associadas ao exercício da mediação entre atores e á definição de metas organizacionais. No conjunto das respostas obtidas, 67% do total dos sujeitos destacaram a função de mediação.

“(...) Nós temos que mediar, (...) os seus problemas (...) tentarmos resolver aqui na escola” D5.

“(...) Aqui na nossa escola (...) todos os problemas no seio dos alunos, dos professores devem ser resolvidos pelo diretor” D7

“(...) Tem tido um papel importantíssimo na questão de mediação dos conflitos, na resolução dos problemas entre os professores, entre os alunos entre os pais encarregados de educação” D9

“(...) As metas que nós traçamos (...) apresentamos logo no início da preparação metodológica com os professores (...) e partimos com essas metas a atingir no final do ano letivo” D3.

Esses aspetos, exigem do diretor um conhecimento diferenciado para que possa assumir um papel de supervisor e elemento apaziguador, capaz de criar um ambiente favorável ao desenvolvimento da organização.

*“Saber ouvir e estar disponível para ouvir (...) a ideia ou a crítica da pessoa (...) devemos sempre ouvir aquilo que o outro tem para dizer.”
D1*

Um outro aspeto que também mereceu o destaque por parte de 55% do total dos sujeitos diz respeito á visão, um aspeto considerado fundamental, por diversos autores, nas organizações contemporâneas, na medida em que estas detêm maior autonomia e precisam de responder a mudanças importantes em termos económicos, sociais e políticos.

O quotidiano do diretor

O quotidiano dos diretores, enquanto responsável máximo da escola abrange um conjunto de tarefas, nomeadamente, implementar as planificações previamente definidas, responder as solicitações dos atores escolares e outros (demandas internas e também as

solicitações dos serviços centrais), assegurar a gestão administrativa e pedagógica bem como o relacionamento entre os diversos atores.

Os discursos dos sujeitos evidenciam orientações que são potencialmente contraditórias: a importância que os diretores atribuem aos aspetos relacionados com as demandas internas (gestão pedagógica e administrativa) e a necessidade de responder as solicitações dos serviços centrais.

“Em qualquer escola o aspeto pedagógico tem que necessariamente absorver mais tempo e mais dedicação por parte da equipa, porque como disse o nosso negócio é pedagógico (...) e associado ao pedagógico vem os outros, porque o pedagógico não é um departamento à parte e sozinho” D1.

Os dados do estudo apontam que a maior parte do tempo dos diretores nas escolas é ocupada em responder as questões correntes do dia-a-dia que visam atender as várias solicitações por parte dos diversos atores (professores, alunos, pais encarregados de educação, funcionários, entre outros), enquanto que o cumprimento das ações programadas (planificações), destacada por apenas 22% do total dos sujeitos, tende a assumir um papel secundário e ser o menos importante no quotidiano dos diretores. Este aspeto é referenciado por 78% dos diretores.

Verifica-se, assim, alguma contradição com os papéis anteriormente descritos (visão), embora no tópico anterior a relação com outros atores educativos estivesse bastante patente.

Os dados recolhidos sugerem, assim, um modelo de direção que embora fuja ao modelo burocrático (importância concedida à relação com os atores) ainda não configura uma liderança transformacional explícita e bem definida: a visão do diretor parece diluir-se /secundarizar-se na multiplicidade de solicitações que preenchem o seu quotidiano.

4.4. Instrumentos de Regulação, Autonomia e Prestação de Contas

O DL nº 20/2002 de 19 de agosto, estabelece que gestão dos elementos do ensino secundário baseia-se nos princípios de qualidade do ensino, planificação de todas as atividades, direção coletiva, responsabilidade individual e coletiva, controlo social e administrativo das atividades, racionalização na utilização dos meios, inserção nas comunidades, visando a educação para o trabalho, a cultura e a cidadania.

Tabela 7. Indicadores de análise sobre os instrumentos de gestão, autonomia e prestação de contas

Categoria	Subcategoria	Indicador	Nº de sujeitos	% de sujeitos
Instrumentos de gestão	Plano de atividades	Guia orientador	8	89%
		Gestão corrente	1	11%
	Orçamento privativo	Sem o orçamento a escola não funciona	8	89%
		Regulamento interno	Referencial que regula todos os comportamentos	2
	Guião da escola		1	11%
	Importância da atualização		7	78%
	Projeto educativo	Instrumento fundamental gestão pedagógica e da escola	7	78%
		Em fase de elaboração	8	89%
		Inacabado, mas em execução	1	11%
	Autonomia	Autonomia total	A escola tem total autonomia financeira	3
Autonomia relativa		Há alguma autonomia administrativa financeira	4	44%
		Alguma decisão carece de autorização superior	1	11%
Sem autonomia		As escolas não têm autonomia	1	11%
Relações com os atores	Com os professores e alunos	Relação cordial e aberta com os professores	9	100%
		Saber ouvir	8	89%
		responsabilidade	2	22%
		Humanista	8	89%
	Qualidade das Relações com a comunidade	Boa relação	9	100%
		Aberta ao diálogo	9	100%
		Todos podem dar opiniões	9	100%
	Relação com os S. Centrais	Muita burocracia, muitas solicitações dos serviços centrais	6	67%
		Uma relação de hierarquia/imposição	7	78%
		Momentos de diálogo e colaboração	8	89%

		Falta de feedback /défice de comunicação	3	33%
Relação com os colegas e parceiros		Excelente relação com os colegas	9	100%
		Articulação entre colegas	6	67%
		Temos apoios de outras parcerias	6	67%
Prestação de contas	Ao Ministério de educação e outras entidades	Prestamos contas Financeiro	9	100%
		Relatórios	9	100%
	Com os Professores	Balanço em termos dos resultados das aprendizagens	8	89%
	Comunidade educativa e parceiros	Prestação de contas na assembleia da escola	6	67%

Instrumentos de regulação

A passagem de modelos organizacionais de cariz burocrático para neo ou pós burocráticos tem sido acompanhada pelo desenvolvimento de instrumentos de regulação interna. Este movimento também está presente em Cabo verde, na medida em que o plano anual de atividades, orçamento privativo, regulamento interno e o projeto educativo de escola constituem documentos de referência e orientadores do projeto político e pedagógico da escola.

Os dados do estudo apontam que dos quatro instrumentos atrás referidos, as escolas têm dado uma maior atenção aos três primeiros (o plano anual de atividades, o orçamento privativo e o regulamento interno), relegando o projeto educativo para um plano secundário.

Nesse âmbito, o plano de atividades e o orçamento privativo são considerados como os mais importantes e fundamentais para o normal funcionamento da escola, representado 89% dos sujeitos.

“Primeiramente atribuía uma maior importância ao plano de atividades e ao orçamento, porque sem o plano e sem o orçamento, nós, na escola secundária não conseguimos funcionar” D3

Em relação ao projeto educativo, os dados apontam que 78% dos sujeitos consideram-no um instrumento importante e fundamental no processo de gestão escolar e particularmente na gestão do processo pedagógico, contudo, e não obstante o

reconhecimento da sua importância, nenhum dos diretores tem um projeto educativo concluído e em execução, estando na maioria dos casos (89%) em fase de elaboração.

“Não temos o Projeto Educativo ainda, mas estamos a trabalhar nesse sentido e já demos passos importantes para a sua elaboração e constituiu um dos aspetos importantes do nosso plano para este ano - terminar o ano com o projeto educativo já concluído” D1

Verifica-se, assim, alguma descontinuidade entre os discursos e as práticas dos diretores que já tinha sido identificado na análise do quotidiano do diretor, sendo que o plano discursivo surge mais próximo das conceções gestionárias contemporâneas (visão, mediação) e as práticas ainda muito dependentes de uma tradição mais operacional.

No que diz respeito ao regulamento interno da escola, os diretores consideram também como um instrumento importante. Entretanto, dos dados emergentes dos discursos consta-se que apesar de a maioria das escolas possuírem o regulamento interno, cerca de 78% dessas escolas possuem um regulamento interno antigo, completamente desajustado e desatualizado da realidade educativa o que revela na necessidade da sua revisão e atualização, considerando as várias alterações que se verificaram no sistema educativo e consequentemente nas escolas.

“O Regulamento Interno da escola é também um referencial que regula todos os comportamentos, as condutas e as regras de convivência dentro da escola, e também tem a sua importância” D1

“Temos o regulamento interno que está na sua forja de mudança tendo em conta as novas exigências, já foi feito um novo que será apresentado na assembleia, portanto durante todo o ano estivemos a trabalhar o regulamento interno” D4

Estes elementos confirmam o que anteriormente dissemos sobre a existência de descontinuidades entre discursos e práticas dos diretores, nomeadamente no que respeita

á importância real atribuída aos documentos de referência da escola e orientadores da autonomia da mesma, aspeto que aprofundaremos no tópico seguinte.

Autonomia e relação com os atores e demais parceiros

A autonomia da escola significa “o poder reconhecido à escola ou ao agrupamento de escolas pela administração educativa de tomar decisões (Lemos & Silveira, 1998, p. 201)”. A autonomia de escola manifesta-se nos mais variados domínios, estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, consubstanciado em seu projeto educativo e em função das competências e dos meios que lhe foram consignados.

Em Cabo Verde, a lei estabelece que as escolas secundárias gozam de autonomia administrativa e financeira para efeitos de cobrança e utilização das propinas e emolumentos, bem como dos demais rendimentos gerados na exploração do património que lhes está afeto.

Entretanto, os dados do estudo, evidenciam que nem todos os diretores entrevistados têm a mesma percepção sobre o grau de autonomia que as escolas cabo-verdianas detêm.

Por conseguinte, apenas um terço dos entrevistados considera que as escolas gozam de total autonomia para através do seu orçamento privativo financiar e realizar as atividades programadas.

“A escola tem total autonomia para dedicar às suas atividades, consegue financiar praticamente todas as atividades que a escola faz através do Orçamento Privativo da Escola. Essa autonomia permite a escola promover e realizar todas as atividades programadas, permite a direção da escola garantir o funcionamento normal das atividades”

D2

A maioria dos sujeitos (56%) partilham da ideia de que as escolas secundárias gozam de uma autonomia relativa, uma vez que há determinadas decisões a tomar que carecem de autorização superior.

“A escola sabe onde colocar a cada momento, quando é que tem dinheiro (...) eu creio que a escola se sente sempre autónoma, sobretudo por causa do orçamento privativo, claro que nunca à margem do Ministério da Educação, é autónoma até um certo ponto, porque não pode fazer coisas fora do controlo do próprio Ministério da Educação” D4.

Uma percentagem mínima (11%) dos diretores considera que as escolas não gozam de nenhuma autonomia, nem autonomia administrativa e financeira e nem autonomia pedagógica, acrescentando que a última palavra cabe sempre às finanças e/ou os serviços centrais do Ministério da Educação.

“Para dizer a verdade, (...) as escolas não têm autonomia, nem financeira, nem autonomia pedagógica (...), as escolas fazem a cabimentação das despesas, mas a última palavra cabe as finanças (...). Também a nível pedagógico nós temos um currículo (...) fechado (...) qualquer alteração que nós temos que fazer dentro do sistema de avaliação ou do programa, do currículo, nós temos que pedir autorização à direção nacional da educação” D3

O estabelecimento de relações numa organização escolar envolve um conjunto variado de atores (professores, alunos, pais encarregados de educação, funcionários, parceiros e demais elementos da comunidade educativa) e está sujeito a influências de ordem interna e externa nos modos de agir e orientar a definição e implementação da ação educativa no seio da organização escolar.

Os dados do estudo evidenciam a qualidade das relações entre a escola e a comunidade educativa assente num ambiente de abertura e diálogo onde todos possam participar e dar a sua opinião.

“Tentamos dar o melhor tratamento possível pelo menos ao nosso público alvo, aos alunos e pais encarregados de educação (...) a gestão

é participativa, há uma grande abertura entre os professores e a direção da escola” D2

Em termos de relações com os serviços centrais, os dados apontam para duas situações distintas, isto é, momentos de diálogo e colaboração, mas também, situações em que têm prevalecido mais uma posição de hierarquia e imposição por parte dos serviços centrais.

“(...) Tem muita coisa que vem de cima para baixo e tem muitas opiniões, muitas sugestões que não são levadas em consideração ou há documentos ou orientações que muitas vezes não são discutidos na base” D1

“(...) A nossa relação com os serviços centrais depende muito do contexto em que as mesmas se estabelecem, têm pautado por momentos de diálogo e colaboração (...) situações em que nessa relação tem prevalecido mais uma posição de hierarquia e imposição”. D5

No que diz respeito ao relacionamento com os colegas diretores das outras escolas, todos os sujeitos consideram que existe uma excelente relação. Destes 66% afirmam que tem trabalhado em estreita colaboração e articulação permanente.

“Temos excelentes relações, de amizade mesmo, de companheirismo, temos encontros mensal com os colegas e com a senhora Delegada do Ministério onde estabelecemos o plano de atividades do concelho e dividimos os trabalhos e atividades de cada grupo de área pedagógica” D2

“Há situações que são comuns em todas as escolas, então reunimos, levamos os problemas para serem discutidos numa perspectiva multidisciplinar, recolhemos subsídios e tomamos uma decisão conjunta de introduzir algumas melhorias (...) numa perspectiva de

busca de soluções conjuntas para resolver os problemas das nossas escolas” D9

Acrescentando o mesmo em relação aos parceiros que embora não são muitos, afirmam que são boas as relações com aqueles que se tem disponibilizado em apoiar a escola.

“Tentamos negociar com algumas empresas, (...) conseguimos algumas parcerias e graças a isso alguns alunos tem beneficiado de apoios com uma refeição quente e também com transporte” D8.

Entretanto, os dados apresentados evidenciam traços que configuram o modo de regulação burocrática, presente nos sistemas educativos centralizados. Isto se depreende por um lado, pelo fato de nas relações entre a escola e os serviços centrais, tem prevalecido momentos de imposição e hierarquia referido pelos sujeitos, mas também, por outro lado, quando através do representante do ministério (Delegado) no concelho se tem realizado ações mensais de coordenação e planificação das atividades, levando as escolas a uniformizar os seus processos de atuação. Esta aspeto, acaba por entrar em contradição com os princípios básicos da autonomia, que tem que ver com as especificidades e a realidade local de cada escola.

Prestação de contas

O conceito de prestação de contas evoca a obrigação de uma pessoa ou de uma entidade apresentar relatórios relativamente às ações programadas e realizadas. As escolas secundárias em Cabo Verde gozam nos termos da lei, de autonomia administrativa e financeira, e as suas contas estão sujeitas ao controlo da Inspeção-geral da Educação e a julgamento do Tribunal de Contas. Por outro lado, compete à Assembleia da Escola aprovar os relatórios de atividades e também o relatório das contas de gerência.

Os dados do estudo apontam que a prestação de contas se restringe essencialmente nos aspetos de ordem financeiro junto ao tribunal de contas e nos relatórios de atividades enviados aos serviços centrais do Ministério da Educação.

“Sempre prestamos contas, através de estatísticas, através de relatórios que enviamos sempre para a Delegação do Ministério da Educação, aos serviços centrais, normalmente à direção nacional da educação e no que diz respeito á parte financeira ao tribunal de contas” D4

Em relação á comunidade educativa, os dados apontam que na maioria dos casos (89%), os diretores apresentam nas reuniões da assembleia da escola e também nas reuniões gerais que se realizam com os professores balanço das atividades realizadas e os resultados conseguidos.

“Apresentamos na assembleia da escola os resultados dos alunos e também nas reuniões com os professores (...) apresentamos a conta gerência na assembleia da escola para análise e aprovação e apresentamos sempre o resumo das discussões nos encontros gerais com os professores” D6

“Creio que isso acontece mais com os elementos da assembleia da escola, não porque eles pedem, mas porque são chamados a participar nas reuniões onde nós apresentamos as contas para análise e aprovação” D7

A prestação de contas nas escolas do ensino secundário em Cabo Verde constitui ainda uma realidade em construção, que se evidencia ainda muito dependente do normal funcionamento da Assembleia da Escola como sendo o órgão representativo de toda a comunidade educativa. Pelos dados do estudo, não se depreende uma ação ativa e concertada dos atores em participar nas análises e discussões dos documentos apresentados. No entanto, esta questão será confirmada ou não, no ponto seguinte, referente à participação e envolvimento da comunidade educativa na vida da escola.

4.5. Participação e Cultura Organizacional

A ação do diretor visando uma maior participação e envolvimento dos atores na vida da escola revela-se de extrema importância, com particular destaque pela influência que exerce sobre o clima e a cultura da organização, nomeadamente através da capacidade que ele tem para definir prioridades baseadas na missão central da escola e obter o apoio e comprometimento de toda a comunidade educativa (alunos, professores, pais encarregados de educação e demais parceiros) para a realização das metas e objetivos da escola. (Barroso, 2005, p. 150)

Tabela 8. Indicadores de análise sobre a participação e cultura organizacional

Categoria	Subcategoria	Indicador	Nº de sujeitos	% de sujeitos
Participação	Comunidade educativa	Participação na A. da escola	6	67%
		professores são os que mais colaboram	5	56%
		As pessoas não querem saber	5	56%
		Não há questionamento	1	11%
		Há um défice de participação dos pais e alunos	4	44%
		Fazer apenas o que a lei manda	2	22%
Envolvimento e Cultura organizacional	Envolvimento da comunidade educativa	Uma boa relação	2	22%
	Responsabilidade	Preocupação para que tudo fique bem	7	78%
	Unificação com a escola	Sentirem parte da organização	7	78%
		Identificação com a escola	7	78%
	Sentido de pertença	Não vêm a escola como um bem	2	22%

Participação

A promoção da participação e democratização da escola só é possível num contexto escolar onde os professores, os pais e os representantes da comunidade local participam nas discussões e tomadas de decisão.

Os dados do estudo revelam que a participação da comunidade educativa na escola é efetivada essencialmente através dos seus representantes na assembleia da escola (participação indireta).

“Nós abrimos sempre para os professores e os grupos disciplinares a possibilidade de poderem apresentar sugestões” D1

“Recolhermos os subsídios (...) nos órgãos, no conselho diretivo, no conselho pedagógico e na assembleia da escola e é através desses órgãos que temos a participação” D3

Assembleia da Escola é o órgão representativo da comunidade educativa e dotado de competência para deliberar sobre as questões mais importantes da vida escolar. Neste sentido, estamos perante uma forma de participação decretada (instituída e regulamentada formalmente). Esta forma de participação, segundo a perspectiva defendida por Paterman (1970), em termos da capacidade de decisão garantida aos participantes, se situa no terceiro nível, o mais elevado, isto é, a participação total, onde é reconhecido a todos a mesma capacidade para influenciar as decisões a tomar.

No entanto, os dados do estudo, revelam alguma contradição entre o discurso dos sujeitos (formalmente instituída) e a prática, mormente, a existência de espaços de participação da comunidade educativa na vida da escola, a efetivação da mesma está longe de ser o desejado, tendo em conta, que o não funcionamento regular da assembleia da escola (periodicidade das reuniões e participação dos seus membros) para discussão e aprovação de assuntos importantes, constitui num dos maiores constrangimentos ao normal funcionamento das escola.

Cultura organizacional

O líder enquanto gestor da cultura organizacional, surge como aquele que centra a sua ação na criação e na gestão da cultura da organização de modo a criar nos membros da organização um sentido para a realidade, uma identidade e uma mobilização coletiva para a ação.

Os dados do estudo revelam que os diretores têm dado alguma importância relativamente à questão de garantir um maior envolvimento da comunidade educativa na vida escolar. A perceção que a maioria dos diretores (78%) tem é que, uma boa parte da

comunidade educativa, principalmente, alunos e professores se identificam com a escola e se sentem parte da organização.

“Quando estarmos a desenvolver atividades (...) há muita participação dos professores, para que tudo fique como deve ser, então de uma forma em geral há sim, há um bom grupo que se identifica com a escola” D2

“Tanto os alunos como os professores sentem a escola como deles, (...) há um bom ambiente de trabalho aqui na escola, uma boa relação humana professor, aluno, direção” D2

Quanto ao grau de envolvimento, a maioria (55%) dos diretores consideram que os professores são os que mais se envolvem, ao contrário dos alunos e pais encarregados de educação em que se verifica um grande défice de participação e envolvimento na vida da escola.

“Há muita pouca participação dos pais encarregados de educação nas atividades da escola, e normalmente quando participam são sempre os mesmos. Os professores participam mais, também porque eles têm para além do tempo de lecionação, tempos não letivos que devem estar na escola ou estar á disposição da escola” D1

Esta questão, é igualmente evidenciada, quando os sujeitos afirmam que as pessoas mesmo quando participam nas reuniões, não questionam e não querem saber de nada e preocupam-se apenas em cumprir com as obrigações legais.

“As pessoas querem fazer apenas aquilo que a lei manda, e pronto, não há um envolvimento, um comprometimento forte com a escola” D8

“As pessoas não participam mesmo, e nem os professores, como que a visão que a maior parte dos professores tem da escola é que nós estamos aqui é para vir cumprir, dar aulas e voltar para a casa, sem ter que envolver de fundo no processo de gestão da escola” D9

A questão da participação educativa em Cabo Verde, embora seja uma realidade formalmente consagrada em termos teóricos, verifica-se na prática um conjunto de constrangimentos que tem dificultado a sua efetivação. Os dados do estudo, evidenciam aspetos que podem ser considerados próximos da chamada participação passiva onde os próprios atores revelam atitudes e comportamentos de desinteresse, falta de motivação, alheamento e de falha de informação.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problemática da administração e gestão escolar constitui na atualidade um dos aspetos principais dos sistemas educativos na maior parte dos países, sendo considerado que a escola ocupa um papel central no processo de recontextualização e implementação das políticas educativas. Neste pressuposto o diretor escolar surge como um dos principais atores na condução desse processo.

A investigação realizada pretendia analisar e compreender a problemática da administração e gestão escolar em Cabo Verde, com enfoque nas perspetivas e práticas dos diretores e a sua relação com os demais atores educativos. Os resultados obtidos permitem-nos formular algumas conclusões que de seguida passamos a apresentar.

O modelo de organização e funcionamento dos estabelecimentos de ensino secundário em Cabo Verde encontra-se definido pelo DL nº 20/2002 de 19 de agosto, estabelecendo os principais órgãos de administração e gestão, o processo de constituição dos mesmos e as competências inerentes a cada um dos órgãos. Este modelo é considerado adequado pela maioria dos diretores, no que concerne ao seu aspeto formal, sendo que na prática, as competências e os papéis dos diferentes órgãos têm sido muitas vezes invertidos ou esvaziados de conteúdo. Além disso, o processo de composição e acesso aos órgãos nem sempre tem sido conforme ao estipulado pelo decreto lei atrás referido, constituído aquilo que Lima (1998) chama de “infidelidade normativa”. Esta questão põe em causa a própria legitimidade dos órgãos e também, contraria o princípio da democraticidade e de participação dos atores na vida da escola.

A Assembleia da Escola, nos termos da legislação vigente, é o órgão de participação e de coordenação dos diferentes sectores da comunidade educativa, responsável pela definição e orientação das atividades da escola. No entanto, concluímos que em alguns casos esse órgão, tem funcionado com alguma dificuldade e sem que estejam representados todos os elementos previstos na lei, faltando uma parte muito significativa da comunidade escolar e educativa.

Em termos da importância dos órgãos, concluímos que os diretores valorizam os diferentes órgãos da escola, mas não existe unanimidade no que respeita à hierarquia entre eles. No entanto, aqueles que consideram a assembleia da escola como sendo o órgão mais importante, tendem a expressar a ideia de que, em termos práticos a assembleia da escola está relegada para um plano secundário, atribuindo uma maior importância e protagonismo ao conselho diretivo. A não assunção de responsabilidades e a pouca disponibilidade das pessoas são os principais problemas que têm afetado negativamente o normal funcionamento dos órgãos da escola, principalmente a assembleia da escola.

Estes dados levam-nos a concluir que estamos perante um modelo de gestão “praticado” que em muitas das situações foge ao consagrado na legislação, sendo a presença e representação comunitária ainda pouco expressiva em Cabo Verde, à semelhança do que tem acontecido noutros países, designadamente em Portugal (Barroso, Bolivar, Pedro Everardo, etc.)

Um outro aspeto a destacar no processo de acesso e composição dos órgãos da escola, diz respeito ao papel e /ou o poder de influência que os representantes locais - delegados do ME detêm na nomeação dos diretores para as escolas secundárias, procedimentos esses, que configuram características de sistemas burocráticos e centralizadores, onde a participação da comunidade educativa nas questões importantes da vida da escola, como é o caso da escolha do seu diretor é muito limitada.

Quanto ao percurso profissional dos diretores das escolas do ensino secundário em Cabo Verde, a conclusão é de que esse percurso é essencialmente marcado pelo desempenho de função docente, exercício de cargos na gestão intermédia das escolas e na administração central. A ocupação de cargos na gestão intermédia da escola, é o aspeto que mais se destaca, e aparece como uma das questões determinante para se ascender ao cargo de diretor. Em termos de formação, são todos formados em áreas ligadas ao ensino, e a maioria desses diretores são detentores de uma pós-graduação, contudo, nenhuma dessas formações é no domínio de administração ou gestão, o que evidencia o caráter ainda emergente desta área em Cabo Verde. Esta trajetória no acesso ao cargo de diretor tem sido, igualmente, identificada noutros países, designadamente em Portugal (Dias,

2008). Podemos constatar, ainda, que a ausência de formação académica neste domínio, não impede a existência de alguma experiência profissional no mesmo.

Em termos da motivação dos diretores, podemos concluir que existem razões de cariz sociais, como por exemplo, a experiência anterior e a possibilidade de poderem dar a sua contribuição para a melhoria da escola e do sistema educativo em geral, mas também, há razões de cariz mais pessoal, como é o caso do desenvolvimento profissional. No entanto, concluímos que há um maior predomínio da “ética de serviço público” sobre os aspetos mais instrumentais (carreira, prestígio) nas motivações apresentadas pelos diretores, embora estes últimos aspetos não sejam negligenciáveis.

As funções do diretor escolar abarcam diversos domínios de intervenção. A investigação realizada permitiu-nos concluir que o diretor escolar no cumprimento da sua função, cabe-lhe seguir as orientações superiores, exercer a autoridade sobre os subordinados, resolver problemas e assegurar a gestão dos recursos tendentes a garantir o normal funcionamento da escola. Compete-lhe ainda, distribuir tarefas aos seus colaboradores e subordinados bem como assegurar as relações com os serviços centrais, colegas e demais parceiros.

Entretanto, os resultados da investigação permitiram-nos ainda, concluir que as funções do diretor não são meramente executivas e operacionais, mas também abrange uma matriz de papéis que podem ser situados no domínio da liderança, designadamente, o exercício da mediação entre atores e a definição de metas organizacionais. Um outro aspeto não menos importante, que também se associa ao domínio da liderança, diz respeito à visão, um aspeto considerado fundamental, por diversos autores, nas organizações contemporâneas, na medida em que estas detêm maior autonomia e precisam de responder a mudanças importantes em termos económicos, sociais e políticos.

Em relação ao quotidiano dos diretores nas escolas do ensino secundário, concluímos que tem sido ocupado maioritariamente com questões correntes que visam atender as várias solicitações internas por parte dos diversos atores (professores, alunos, pais encarregados de educação, funcionários, entre outros). Este aspeto, implica que o

cumprimento das ações programadas fica relegada para um plano secundário e ser o menos importante no quotidiano dos diretores. Verificam-se assim, orientações que são potencialmente contraditórias: a importância que os diretores atribuem aos aspetos relacionados com as questões internas (gestão pedagógica e administrativa) e a necessidade de responder as solicitações dos serviços centrais, aspeto igualmente limitativo da afirmação de uma visão própria. Estas questões, fazem-nos concluir que esse modelo de gestão escolar, embora fuja ao modelo burocrático (importância concedida á relação com os atores) ainda não configura uma liderança transformacional explícita e bem definida: a visão do diretor parece diluir-se /secundarizar-se na multiplicidade de solicitações que preenchem o seu quotidiano.

No campo discursivo dos diretores, sobressai a qualidade das relações estabelecidas entre os diferentes atores escolares, baseada fundamentalmente, pelo espírito de abertura ao diálogo onde todos possam participar e dar a sua opinião. Nesta ótica, as relações com a comunidade educativa e demais parceiros são consideradas muito boas, enquanto que em relação aos serviços centrais do Ministério da Educação, a conclusão que se pode tirar, é de que, nesta relação tem predominado mais uma situação de imposição e de hierarquia, embora, alguns diretores terem afirmado que tem havido também, momentos de diálogo e colaboração. Consta-se assim, mais uma vez predomínio de aspetos que caracterizam o modo de regulação burocrática, predominante nos sistemas educativos centralizados. Importa, ainda referir, neste âmbito que através do representante do ministério (Delegado) no concelho se têm realizado ações mensais de coordenação e planificação das atividades, levando as escolas a uniformizar os seus processos de atuação. Este aspeto, acaba por entrar em contradição com alguns dos princípios básicos da autonomia, nomeadamente, as especificidades e a realidade local de cada escola.

A autonomia de escola manifesta-se nos mais variados domínios, estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, consubstanciado em seu projeto educativo e em função das competências e dos meios que lhe foram consignados. Nos termos da legislação Cabo Verdiana, as escolas do ensino secundário gozam de autonomia administrativa e financeira. A investigação realizada, permitiu-nos concluir

que nem todos os diretores têm a mesma percepção sobre o grau de autonomia que as escolas cabo-verdianas detêm, uma vez que as opiniões dividem entre a autonomia relativa, autonomia total e sem autonomia. A maioria dos diretores considera que as escolas gozam de uma autonomia relativa, dado que há determinadas decisões a tomar que carecem de autorização superior, seguido daqueles que consideram que as escolas gozam de total autonomia para através do seu orçamento privativo financiar e realizar as atividades programadas, e finalmente, numa posição mais extremada surgem aqueles que consideram que as escolas do ensino secundário não gozam de nenhuma autonomia.

O projeto educativo de escola, a par dos outros instrumentos de regulação e gestão são documentos que definem e orientam toda a política e ação educativa da escola e potencializadores da sua autonomia. Neste domínio, concluímos que os diretores das escolas do ensino secundário em Cabo Verde têm dado uma maior atenção ao plano anual de atividades, ao orçamento privativo de escola e ao regulamento interno, relegando o projeto educativo de escola para um plano secundário. Destes instrumentos, o plano anual de atividades e o orçamento privativo de escola, surgem como os mais importantes, segundo a perspectiva dos diretores. Consta-se que nenhum dos diretores entrevistados tem um projeto educativo, embora todos reconhecerem a importância desse instrumento. Esta questão, revela-nos de importante para concluir que a assunção da autonomia por parte das escolas do ensino secundário em Cabo Verde está longe de ser uma realidade, embora legalmente referenciada como um imperativo à democratização da escola e a melhoria da qualidade do serviço educativo prestado. Estas questões levam-nos a concluir ainda, que existe alguma descontinuidade entre os discursos e as práticas dos diretores que já tinha sido identificado na análise do quotidiano do diretor, sendo que o plano discursivo surge mais próximo das conceções gestionárias contemporâneas (visão, mediação) e as práticas ainda muito dependentes de uma tradição mais operacional. Estes elementos, também, confirmam o que anteriormente dissemos sobre a existência de descontinuidades entre discursos e práticas dos diretores, nomeadamente no que respeita à importância real atribuída aos documentos de referência da escola e orientadores da autonomia da mesma.

A efetiva democratização da escola, pressupõe uma participação ativa dos atores educativos na gestão do seu processo político e pedagógico e de prestação de contas. A investigação realizada, permitiu-nos concluir que a prestação de contas nas escolas do ensino secundário em Cabo Verde se restringe essencialmente nos aspetos de ordem financeira junto ao tribunal de contas e nos relatórios de atividades enviados aos serviços centrais do Ministério da Educação. Em termos da comunidade educativa, constitui ainda uma realidade em construção, e ainda muito dependente do normal e regular funcionamento da Assembleia da Escola, que nos termos da lei, é o órgão representativo de toda a comunidade educativa. Pelos dados do estudo realizado, não se depreende uma ação ativa e concertada dos diferentes atores, que visam participar nas análises e discussões dos principais documentos orientadores da ação educativa da escola.

No que se refere à participação da comunidade educativa na vida da escola, podemos concluir que os diretores têm dado alguma importância a esse aspeto e a percepção que a maioria tem é de que há uma boa parte da comunidade educativa que se envolve e se sente parte da organização, principalmente, os professores. No sentido contrário, estão os alunos e pais encarregados de educação em que se verifica um grande défice de participação e envolvimento na vida da escola. Concluímos ainda, a existência de alguma contradição entre o discurso dos sujeitos (formalmente instituída) e a prática, mormente, a existência de espaços de participação da comunidade educativa na vida da escola, a efetivação da mesma está longe de ser o desejado, tendo em conta, que o não funcionamento regular da assembleia da escola (periodicidade das reuniões e participação dos seus membros) para discussão e aprovação de assuntos importantes, põe em causa todo o discurso teórico que norteiam esta mesma participação. Esta questão confirma-se, igualmente, quando os sujeitos afirmam que as pessoas mesmo quando participam nas reuniões, não questionam e não querem saber de nada e preocupam-se apenas em cumprir as obrigações legais. A questão da participação educativa em Cabo Verde, embora seja uma realidade formalmente consagrada em termos teóricos, traduz-se na prática um conjunto de constrangimentos que tem dificultado a sua efetivação, nomeadamente, o não funcionamento regular da assembleia da escola. É ainda uma realidade emergente, com características que podem ser consideradas próximas da chamada participação passiva

onde os próprios atores revelam atitudes e comportamentos de falta de motivação, alheamento e de falha de informação.

Assim ao concluirmos este trabalho, temos a plena consciência de que estamos a dar uma contribuição inicial que se quer para uma melhor compreensão sobre a problemática da administração e gestão escolar em Cabo Verde, mas também, convictos de que este trabalho constitui, apenas, o início de um longo caminho de investigação a percorrer, mormente em Cabo Verde onde os estudos neste domínio são praticamente inexistentes.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (1997). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Ministério da Educação.
- Barroso, J. (2005). O estado, a educação e a regulação das políticas públicas. *Educação & Sociedade, Vol. 26*, 725-751.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Barroso, J. (2006). A investigação sobre a regulação das políticas públicas de educação em Portugal. Em J. Barroso, (Org.) *A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e atores* (pp. 9-39). Lisboa: Educa | Unidade de I&D de Ciências da Educação.
- Batista, S. (2012). Pensar a (des) centralização e autonomia das escolas na Europa: o papel da avaliação na distribuição de competências. *VII Congresso Português de Sociologia: Sociedade, crises e reconfigurações*. Faculdade de Letras, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação: Universidade do Porto.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação – Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). *A liderança na gestão das escolas: Contributos de análise organizacional*. *RBPAAE - v. 31, n. 1*, 13-44.
- Coutino, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teorias e práticas*. Coimbra Almedina.
- Dias, M. (2008). *Participação e poder na escola pública: 1986-2004*. Lisboa: Edições Colibri/Instituto Politécnico de Lisboa .
- EURYDICE. (2007). *Autonomia das escolas na Europa. políticas e medidas*. Lisboa: EURYDICE.
- Fernandes, A. S. (2005). Descentralização, desconcentração e autonomia dos sistemas educativos: Uma panorâmica europeia. Em J. Formozinho, A. S. Fernandes, J.

- Machado, & F. I. Ferreira, (Org.) *Administração da educação: Lógicas burocráticas e lógicas de mediação* (pp. 53-90). Edições ASA.
- Ferreira, M. M., & Carmo, H. (2008). *Metodologia de Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Fonseca L. Costa, A. (2010). *Clima escolar e participação docente: A perceção dos professores de diferentes ciclos de ensino. Dissertação de mestrado*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Coimbra.
- Justino, D., & Batista, S. (2013). Redes de escolas e modo de regulação do sistema educativo. *Educação: Temas e problemas* , 41-60.
- Lemos, J., & Silveira, T. (1998). *Autonomia e gestão das escolas: Legislação anotada, texto de apoio à elaboração do regulamento interno* . Porto Editora, LDA.
- Lima, L. C. (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Centro de Estudos e Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho .
- Nóvoa, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares in Nóvoa, A. *As organizações escolares em análise* (org.) Lisboa: Publicações D. Quixote, pp. 13-43.
- Rodríguez, G. M. (2004). *La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria*. Un estudio sobre el liderazgo educacional. Oviedo: Universidade de Oviedo
- Silva, J. C. (2013). *Estratégias de liderança de um diretor escolar*. Projeto de mestrado em administração educacional, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Torres, L. L., & Palhares, J. A. (2009). Estilos de liderança e escola democrática. *Revista Lusófona de Educação*, 14, 77-99.
- Teixeira, C. M. (2011). *Perceção sobre liderança, clima escolar e participação docente numa escola secundária da região autónoma dos Açores. Tese de Mestrado*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Varela, B. (2008). Manual da disciplina de Estrutura e Funcionamento do Sistema Educativo.

Viera, A. (s.d.). Parte do Capítulo da tese, apresentado à Universidade do Minho para a obtenção do grau de doutoramento em Ciências de Educação.

LEGISLAÇÃO

Lei nº 103/III/90, de 29 de dezembro. Define os princípios fundamentais da organização e funcionamento do sistema educativo cabo-verdiano

Decreto-Lei nº 77/94 de 27 de dezembro. Define o regime de direção, administração e gestão dos polos educativos do ensino básico

Decreto-Regulamentar nº 4/98 de 27 de abril. Define a organização e funcionamento das Delegações do Ministério da Educação

Lei nº 113/V/99 de 18 de outubro. Revê as Bases do Sistema Educativo, aprovadas pela Lei nº 103/III/90, de 29 de dezembro

Decreto-lei nº 18/2002 de 19 de agosto. Estabelece o regime de propinas e emolumentos a que estão sujeitos os alunos que frequentam as escolas secundárias públicas.

Decreto-lei n.º 19/2002 de 19 de agosto. Estabelece o regime de utilização e prestação de contas das receitas própria arrecadadas pelos Estabelecimentos de Ensino Secundários Públicos

Decreto-lei n.º 20/2002 De 19 de agosto. Define os princípios básicos de criação de um regime de organização e gestão dos estabelecimentos do ensino secundário.

Decreto-Lei nº 42/2003 de 20 de outubro. Define o sistema de avaliação dos alunos do ensino secundário

Decreto-Lei nº 43/2003 de 27 de outubro. Define o sistema de avaliação dos alunos dos estabelecimentos de Ensino Básico.

Decreto-Lei nº 31/2007 de 3 de setembro. Define o estatuto do aluno dos estabelecimentos públicos do ensino secundário

Decreto-Lei nº 32/2007 de 3 de setembro O presente diploma estabelece os princípios gerais que regem a constituição e o funcionamento dos estabelecimentos de ensino privado e cooperativo.

Decreto-Lei nº 37/2008. Aprova o ingresso de crianças no ensino básico que completam seis anos até 31 de dezembro.

Decreto-Lei nº 32/2009, de 14 de setembro. Estabelece os novos planos curriculares dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Legislativo nº 2/2010: Revê as Bases do Sistema Educativo, aprovadas pela Lei nº 103/III/90, de 29 de dezembro, na redação dada pela Lei nº 113/V/99, de 18 de outubro.

ANEXOS

Anexo 1. Guião de Entrevistas aos Diretores

Dimensões	Objetivos	Tópicos /Questões
Contextualização da entrevista	Justificar a entrevista e motivar o entrevistado	<ol style="list-style-type: none">1. Identificação do entrevistador;2. Informar, de forma breve, sobre os objetivos do trabalho de investigação;3. Solicitar ao entrevistado colaboração dado que o seu contributo é imprescindível na realização da investigação;4. Assegurar o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas na entrevista;5. Solicitar autorização para gravar entrevista em suporte áudio.
Perfil do entrevistado	Caraterizar o entrevistado	<ol style="list-style-type: none">1. Idade2. Sexo3. Formação académica e especializada4. Anos de serviço docente e situação profissional5. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente6. Anos de serviço como Diretor7. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente

Motivação/satisfação pessoal e profissional	Conhecer as motivações pessoais e profissionais do entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi indicado ou participou de eleição)? 2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo? 3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações? 4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional? 5. E que aspetos contribuíram menos?
Organização e funcionamento dos órgãos da Escola	Analisar o modo de organização e funcionamento dos órgãos da Escola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a sua opinião sobre o modelo de gestão existente em Cabo verde? Quais as principais limitações e potencialidades desse modelo? 2. Qual a importância que atribui aos diferentes órgãos? 3. Considera que existem Constrangimentos ao desempenho dos órgãos?
Instrumentos de regulação	Conhecer os principais processos e instrumentos de administração e gestão da escola	<ol style="list-style-type: none"> 1. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porque? 2. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado aos instrumentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.). 3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? e porque? 4. As escolas têm gozado dessa autonomia? 5. Que atores da comunidade educativa tem maior participação na vida da escola? 6. De que outras formas se procuram incentivar a participação da comunidade educativa no processo de administração e gestão da escola? Que balanço faz dessa participação?
Quotidiano e as Funções do Diretor	Conhecer as Representações do diretor sobre o	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MED (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)? 2. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino? 3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

	exercício do cargo de diretor	4. Trabalha numa lógica de prestação de contas. Enquanto diretor a quem é que tem de prestar conta sobre o seu trabalho?
Participação e cultura organizacional	Compreender o modo de liderança, clima e cultura organizacional da escola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tem por hábito estabelecer com os docentes, metas e objetivos comuns a atingir? 2. De que forma procura promover e apoiar projetos e ações que facilitam um clima unificador e convergente na sua comunidade educativa? 3. Até que ponto a comunicação é um aspeto relevante na vida organizacional da sua escola? 4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação? 5. Que estratégias tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola? 6. Que papel tem o diretor na construção da cultura organizacional?

Anexo 2. Transcrição das Entrevista aos Diretores

Entrevista “D1”

I - PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: F **Idade:** 46 anos

Fala-nos um pouco sobre o seu percurso académico e profissional até a assunção do cargo de diretor (a)?

Sou Mestre em Didática para o Ensino da Matemática. A minha formação de base é também na área da matemática. Comecei a trabalhar como professora em 1997 e durante seis anos trabalhei com alunos do 7º ano até o 11º ano. Depois disso trabalhei como Coordenadora do Fundo de Apoio ao Ensino e à Formação que fazia gestão das bolsas de estudo financiado pelo governo de Cabo Verde. Fui técnica neste serviço durante dois anos. Depois fui fazer o mestrado e quando regressei trabalhei nove meses nos Serviços Centrais - na Direção Geral de Orçamento, Planeamento e Gestão e depois vim assumir as funções de diretora nesta escola, desde 2012, portanto completo 4 anos como gestora em setembro do presente ano. Enquanto professora, nunca tinha trabalhado nesta escola.

II - MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL PARA ASSUMIR O CARGO

Em termos do processo da sua nomeação, como é que isso aconteceu? Foi indicada ou participou de algum concurso?

Eu fui indicada, fui convidada pela senhora Ministra da Educação para assumir as funções de gestora da escola, e eu aceitei.

Quais a razões ou motivações que levou a aceitar este cargo?

Constituiu para mim um desafio, achei que aceitando esse desafio ia enriquecer o meu currículo, ganhar experiência, portanto por questões de currículo também, mas de experiência enquanto gestora para poder ter uma visão diferenciada, digamos assim, que eu já tenho como professora, mas também queria ter como gestora.

Tendo exercido outros cargos e atualmente a função de diretora desta escola qual é a diferença que tem notado em relação as funções anteriores com a atual função de diretora?

A diferença é enorme, abismal, primeiro porque eu trabalhei enquanto gestora de um outro setor do Ministério da Educação, trabalhei com um numero reduzidíssimo de quadros, nesse departamento nós éramos em número de 8 e as nossas tarefas eram muito objetivas, portanto muito bem definidas e muito bem objetivas, trabalhávamos muito com números, então a gestão de 8 funcionários e a gestão de 120 professores e cerca de 2200 alunos, mais os pais encarregados de educação, mais os funcionários, portanto, é drasticamente diferente, sobretudo pelo número de pessoas que estão envolvidas nas duas instituições e pelo caráter também das tarefas que nós temos, é uma tarefa muito mais complexa do que aquela que eu assumi na altura quando fui gestora do FAEF, completamente diferente.

III - ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

Qual é a sua opinião em relação ao atual modelo de organização e funcionamento das escolas secundárias, da forma como as escolas estão organizadas, os órgãos que compõe e as suas principais limitações e potencialidades?

Em relação aos órgãos da escola e a forma como estão organizados não tenho muito a dizer. Uma das dificuldades tem a ver com o funcionamento, por exemplo da Assembleia da Escola. Nós, durante esses quatro anos de gestão tivemos muita dificuldade em trabalhar com a Assembleia da Escola, primeiro porque na hora da eleição, sobretudo, dos elementos que são externo à escola, mesmo na eleição dos que são interno, por exemplo os professores, os representantes dos alunos, etc, às vezes há alguma resistência. As pessoas parecem que não querem assumir responsabilidades, mas sobretudo em relação aos órgãos externo da escola, os representantes dos encarregados da educação e das autarquias. Temos alguns problemas, não tanto na eleição, mas depois a disponibilidade das pessoas para participarem nas sessões que necessariamente nós temos que realizar, o que muitas vezes nos leva a incumprir um pouco com a periodicidade, das reuniões da Assembleia da Escola para a aprovação dos instrumentos de gestão e outros. Como os instrumentos de gestão devem ser encaminhados para os Serviços Centrais para serem homologados em tempo determinado, e também para os outros órgãos do Ministério da Educação, acabamos por algum lado enviar alguns desses instrumentos sem a devida discussão e aprovação na Assembleia da Escola.

Eu por acaso, quando tomei a gestão da escola eu trabalhei durante algum tempo com os elementos do conselho diretivo que eu cá encontrei, porque eu era um elemento novo e penso que precisava de conhecer a casa melhor, estabilizar as minhas funções para depois então, também analisar os elementos que cá estavam, conhecer mais ou menos as características de cada um e então a partir de ali eleger ou convidar para fazerem parte da minha equipa. Portanto, trabalhei durante alguns anos com alguns dos elementos da gestão anterior devido a experiência que tinham e eu não tinha tanto domínio de alguns aspetos da gestão. Depois, conhecendo melhor os professores fiz algumas alterações na minha equipa, por exemplo em relação ao subdiretor pedagógico, tinha que ser uma pessoa que conhecesse bem o sistema, conhecesse bem os procedimentos relativamente às funções dos professores, que conhecesse bem os instrumentos legais no que diz respeito à atividade pedagógica. A mesma coisa em relação aos outros subdiretores, administrativo e para assuntos sociais, portanto, tentei procurar pessoas dinâmicas, pessoas que tinham criatividade, que tinham ideias e que estavam engajadas, que tinham um conceito de equipa, em fim, esses são mais ou menos os critérios que eu levei em consideração e fiz algumas alterações ao longo da minha gestão.

Os encarregados de educação e os professores foram eleitos numa assembleia dos mesmos que foi realizada para o efeito. Já em relação aos funcionários foram escolhidos por nós. Escolhemos dois funcionários que representavam, que simbolizavam os funcionários e que tinham dado prova de ter alguma idoneidade. Os representantes dos alunos foram eleitos na associação dos alunos. Os indicados foram basicamente os funcionários, e constitui uma escolha unanime pelo conselho diretivo. Os outros são os coordenadores e esses, conforme manda a lei, são indicados pela própria direção.

Outra questão que eu também queria aqui realçar tem a ver com a prestação de contas, eu acho que alguns desses dispositivos que regulam a gestão da escola mostram-se nesse momento completamente desatualizados e não há um acompanhamento por parte dos Serviços Centrais ou dos órgãos competentes para a sua atualização atempada. Portanto continuamos a trabalhar com alguma incoerência em termos de avanços que temos conseguido por exemplo com a gestão da escola em termos do suporte digital, agora trabalhamos com o sistema integrado de gestão escolar (SIGE), portanto que dispensa alguns procedimentos que antes nós fazíamos, agora trabalhamos com a bancarização que dispensa também o envio de alguns documentos em papeis sobretudo para os serviços centrais, mas continuam a nos pedir que enviemos na mesma determinados documentos ou que façamos determinados procedimentos que acaba por não maximizar os avanços tecnológicos que nós temos tido. Por exemplo eu não percebo porque é que nós temos que continuar a prestar contas ao tribunal de contas se a bancarização foi desenvolvida precisamente para facilitar a gestão contabilística e financeira da escola e criar maior transparência porque todos os atos administrativos e financeiros são acessíveis a um determinado grupo de instituição, nomeadamente, o Ministério das Finanças, e portanto, mesmo assim não se dispensa os procedimentos que às vezes levam algum tempo para serem organizados.

Em relação aos órgãos, (Assembleia da Escola, Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico, Conselho de Disciplina) qual é a importância que atribui a cada um deles?

Para mim o Conselho Diretivo e o Conselho Pedagógico são os dois órgãos mais importantes, estão no centro da gestão da escola. Todos têm as suas atribuições bem definidas, mas penso que os dois são os mais importantes porque o negócio principal da escola é o processo pedagógico. A nossa vocação é sobretudo pedagógica, então penso que o Conselho Pedagógico e o Conselho Diretivo têm maior peso e maior importância, têm que funcionar lindamente, senão as coisas não andam bem. O Conselho de Disciplina também para mim é um órgão muito importante porque através do Conselho de Disciplina nós podemos implementar vários projetos, o Conselho de Disciplina do meu ponto de vista não existe só para sancionar, mas também para fazer trabalhos de prevenção. Portanto, eu não tenho dados científicos, mas nós temos a sensação, o sentimento de que o aspeto disciplinar condiciona muito o aspeto académico ou a produtividade dos alunos e todo o ambiente pedagógico da escola. Então, nós acreditamos que fazendo um trabalho de prevenção, profilaxia nós teremos um melhor ambiente pedagógico e com isso consequentemente um melhor desempenho por parte dos alunos. Então sempre demos uma grande importância ao conselho de disciplina e tentamos implementar vários projetos através desse conselho e tornando-o mais dinâmico, atribuindo mesmo responsabilidades que não fossem só de sancionar ou penalizar os alunos.

A Assembleia da Escola é importante, não funcionando nós incorremos em algumas ilegalidades, mas não deixamos de funcionar porque a Assembleia da Escola não funciona. O ideal seria que funcionasse para que nós pudéssemos também partilhar, socializar e ter documentos mais discutidos e mais sólidos em termos de socialização, mas não funcionando continuamos a funcionar na mesma. Para mim o conselho diretivo e o conselho pedagógico são os órgãos mais importante da escola.

Em relação ao Conselho Diretivo não tenho constrangimentos em termos de funcionamento porque nós nos reunimos regularmente, estamos todos aqui e o relacionamento é fácil, estamos próximos e pronto para reunimos regularmente como manda a lei e extraordinariamente sempre que há necessidade e não temos tido nenhum constrangimento em relação ao funcionamento do Conselho Diretivo em analisar e deliberar de acordo com as necessidades.

Em relação ao Conselho Pedagógico também tem funcionado regularmente, nós temos reunidos em média uma vez por mês. Os constrangimentos que possa existir com o funcionamento do Conselho Pedagógico tem a ver com a assunção de responsabilidades por parte dos coordenadores. Nós temos reparado que muitas vezes os coordenadores não têm conseguido desempenhar cabalmente as suas funções de ser o representante do grupo. Nós nos reunimos discutimos assuntos, deliberamos e esse representante, esse coordenador, esse conselheiro do Conselho Pedagógico deveria voltar para o grupo disciplinar e partilhar com o grupo as deliberações, as decisões que são tomadas no Conselho Pedagógico. Essa questão tem falhado, tanto nas decisões que tem saído do Conselho como em sentido contrário. Por exemplo, nós convocamos as reuniões e mandamos atempadamente a agenda da reunião e esperamos que o coordenador leve o sentimento do grupo ou pelo menos aquilo que sair da discussão em relação ao tema do grupo e muitas vezes isso não acontece, o coordenador vai e leva a sua visão pessoal e não procura dar muita importância a outras opiniões do grupo e leva aquilo que é fundamentalmente a sua visão e quando sai do Conselho Pedagógico aquilo que transmite aos coordenados é o básico e muitas vezes omite algumas informações. Em tempos nós estivermos a pensar em partilhar as atas ou deixa-las disponíveis para outros elementos do grupo disciplinar ler para poderem apropriar-se de todas as questões que foram discutidas e das decisões que foram tomadas, mas, os professores tenho que dizer isso, os professores não gostam de ler. Nós aqui trabalhamos muito com rede, a rede informática interna, um instrumento que deveria banir ou diminuir a circulação de papéis através de comunicados. Normalmente colocamos na rede pastas com os documentos, as informações que entendemos ser importantes para que todos os professores têm acesso e paralelamente nós mandamos os avisos a dizer está na rede um documento “x” que é para ser lido e depois ser discutido ou em fim, mas quando chegamos às reuniões deparamos que ninguém leu os documentos, e é uma dificuldade muito grande que nós temos tido.

Se tivesse que reestruturar ou mudar algum órgão da escola o que é que mudaria e porquê?

O problema não está nos órgãos, mas sim na assunção de responsabilidades mesmo. Eu acho que os órgãos podem funcionar, podem servir como estão desenhados, como está estruturada a gestão da escola

pode funcionar. O importante, o que realmente está a faltar é que os elementos desses órgãos assumam cabalmente as suas tarefas e as suas responsabilidades. Por exemplo um coordenador devia ser o elemento responsável pelo grupo disciplinar, um elemento idóneo que tem responsabilidades, que zela pelo grupo, que apoia os professores e nem sempre isso tem acontecido, pelo menos na minha experiência eu vejo que isso não tem acontecido como devia acontecer, verifica-se uma falta de motivação por parte dos coordenadores. Eu acho que essa postura tem um pouco a ver com questões que as vezes nos ultrapassam, que são questões às vezes ligadas ao próprio desenvolvimento profissional do professor.

IV - INSTRUMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Em termos dos instrumentos de gestão, quais são os instrumentos com que a escola tem trabalhado e qual é a importância que dá a cada um desses instrumentos?

Todos os anos elaboramos o nosso Plano de Atividades e o Orçamento Privativo. Trabalhamos com o Regulamento Interno que há cerca de um ano e tal, quase dois anos fizemos algumas alterações que, entretanto, falta aprovar na Assembleia da Escola e só não conseguimos aprovar ainda pela dificuldade em reunir a Assembleia. Não temos o Projeto Educativo ainda, mas estamos a trabalhar nesse sentido e já demos passos importantes para a sua elaboração e constituiu um dos aspetos importantes do nosso plano para este ano - terminar o ano com o projeto educativo já concluído. Os processos de elaboração dos instrumentos não têm sido um processo correto, direi correto porque, por exemplo eu sei que o orçamento tem de ir de encontro com o plano de atividade, pelo menos os aspetos que implicam recursos financeiros têm que ser devidamente acautelados no orçamento privativo, mas nós temos feito quase que o inverso. O Orçamento Privativo é um orçamento um pouco exíguo, o grosso do orçamento é para a liquidação das despesas do funcionamento, nomeadamente com o pessoal. Nós não temos muita margem para fazer grandes projetos ou conceber no plano de atividades grandes ações que envolvam recursos financeiros, é claro que nós tentamos sempre procurar parcerias, mas é quase que uma incógnita, daí que às vezes planificamos algumas atividades e não conseguimos executar porque os recursos privativos da escola não são suficientes e não conseguimos às vezes mobilizar recursos outros através dos nossos parceiros para concretizar essas atividades.

O Plano de Atividades é importante para mim porque é o nosso referencial durante o ano letivo. Nós tentamos, no plano de atividades muitas vezes realizar ações ou procuramos fazer ações que tenham impacto pedagógico e que não impliquem despesas ou absorção de recursos. O plano de atividades é o nosso referencial, para nós é o mais importante só que às vezes fica condicionado por causa dos recursos. Tentamos também fazer coisas que tenham impacto pedagógico e que não envolvam recursos financeiros tanto quanto isso. O Regulamento Interno da escola é também um referencial que regula todos os comportamentos, as condutas e as regras de convivência dentro da escola, e também tem a sua importância, mas eu acho que o Plano de Atividades é o nosso referencial maior.

Os instrumentos de gestão espelham a autonomia da escola ou tem a preocupação de seguir as orientações e diretrizes dos Serviços Centrais?

No nosso Plano de Atividades temos essa preocupação, até porque há atividades que nós planificamos que são atividades realizadas em conjunto com várias instituições e muitas vezes com os próprios serviços centrais, portanto, atividades que à partida nós participamos nelas todos os anos e incluímos no nosso plano de atividades. O nosso plano de atividades não está recheado só de atividades que nós realizamos internamente, constam outras atividades nas quais nós participamos em conjunto com outras instituições, portanto, necessariamente leva em considerações as orientações e as linhas de ideias que são emanadas dos serviços centrais. Paralelamente a essas atividades nós incluímos outras atividades que são recolhidas dos grupos disciplinares e nós vamos absorvendo, vamos fundindo essas atividades com as que também surgem do conselho diretivo e a partir daí elaboramos, concebemos o nosso plano, por isso leva em consideração também as orientações dos serviços centrais.

Em fase do processo (elaboração, aprovação ou execução) é mais visível a participação da comunidade educativa?

É mais visível na execução, porque na fase da elaboração não temos tido muita participação da comunidade educativa, temos tido as sugestões dos grupos disciplinares, mas nem todos os grupos disciplinares apresentam sugestões. Nós abrimos sempre para os professores e os grupos disciplinares essa possibilidade de poderem apresentar sugestões, embora nem todos fazem. Em relação aos outros elementos da comunidade nós não temos tido grande participação nesta fase de elaboração. Quando implementamos, aí sim convidamos pais encarregados de educação para palestras, atividades culturais para motivar o encarregado de educação para vir para a escola, e é nessa fase de execução que há mais participação de outros elementos da comunidade educativa.

Há muita pouca participação dos pais encarregados de educação nas atividades da escola, e normalmente quando participam são sempre os mesmos. Os professores participam mais, também porque eles têm para além do tempo de lecionação, tempos não letivos que devem estar na escola ou estar á disposição da escola.

Em termos da legislação considera que dá efetivamente espaço para essa participação mais efetiva dos pais encarregados de educação e a inclusão da realidade local nas atividades da escola?

Do meu ponto de vista se um encarregado de educação tiver ciente de que ele é parte do sistema, do grande sistema, ele sequer precisa de ter a abertura na lei para poder participar. Eu acho que pelo simples fato do encarregado de educação ter o seu educando aqui na instituição a passar uma grande parte do seu dia e muitos anos da vida dele, anos importantes que são alicerces importantes para a sua vida futura, eu acho que já seria suficiente para uma maior participação do encarregado da educação. Portanto eu não vejo que tenha que haver necessariamente dispositivos ou disposições legais para propiciar a participação dos encarregados da educação na vida da escola.

V - QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

Qual é o aspeto do funcionamento da escola (pedagógicos, administrativo, financeiro) é que tem dado maior atenção?

Eu acho que em qualquer escola o aspeto pedagógico tem que necessariamente absorver mais tempo e mais dedicação por parte da equipa, porque como disse o nosso negócio é pedagógico. Estamos aqui por causa do ambiente pedagógico, do processo ensino aprendizagem dos alunos, necessariamente o pedagógico tem que absorver mais tempo e associado ao pedagógico vem os outros porque o pedagógico não é um departamento á parte e sozinho. O ser humano, o jovem, o aluno, ele é um ser integral ele não é um somatório de partes, então os outros têm que vir em reboque para completar todo esse puzzle, mas o pedagógico é a essência do nosso trabalho e tudo aquilo que fazemos mesmo a nível disciplinar, ou a nível dos outros órgãos, a nível administrativo é tudo para colaborar para que haja o melhor ambiente pedagógico possível para que o processo decorra da melhor forma e que haja sucesso no final, portanto o pedagógico é inevitavelmente o nosso negócio.

No seu dia-dia enquanto diretor(a) tem tido maior preocupação em responder as solicitações da escola ou dos serviços centrais?

Eu no meu dia-dia, dedico-me claramente mais à escola. Normalmente as solicitações dos Serviços Centrais são muitas e as vezes tem acontecido uma coisa que nós chamamos a atenção com muita frequência, nós eu digo nós porque vários diretores já partilhámos dessa mesma opinião. Devia haver por parte dos Serviços Centrais uma tentativa de disponibilizar atempadamente os seus planos anuais para que nós poderemos encaixar as nossas atividades por forma a não haver choque nas atividades. Às vezes nós planificamos uma grande atividade internamente e de repente os Serviços Centrais comunica-nos de que vai se fazer uma outra atividade e nós que já temos uma atividade nossa planificada, organizada há já algum tempo, temos que muitas vezes adiar a nossa atividade para poderemos focar naquela atividade dos Serviços Centrais. Na verdade isso às vezes acontece, mas nós temos tentado o máximo possível cumprir com aquilo que planificamos sempre porque nós somos uma equipa e há sempre a possibilidade dos elementos do Conselho Diretivo se substituírem lá onde for possível e de acordo com a importância das atividades nós

priorizar-mos aquela que nos afigura mais importante participar, mas se não for tão importante quanto isso, ou se não exigir a nossa presença efetivamente também damos oportunidade a outros membros do Conselho Diretivo a participar nessas atividades.

Como vê ou interpreta a sua relação com os Serviços Centrais do ME, tem sido pautada por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração?

Eu acho que tem muita coisa que vem de cima para baixo e tem muitas opiniões, muitas sugestões que não são levadas em consideração ou há documentos ou orientações que muitas vezes não são discutidas na base. Eu estaria mais inclinada a dizer que há essa tal hierarquização do que colaboração, sobretudo neste momento em que estamos com a reforma, temos tido muitos choque, digamos assim, muita contradição.

As escolas deviam ter mais autonomia, eu acho que a realidade local é mais importante, isto é, eu acho que as grandes orientações têm que existir necessariamente, mas deveria se dar mais autonomia às escolas para adaptarem-se e adequarem certas situações à realidade local. Essa autonomia não existe e muitas vezes o que vem dos serviços centrais é para se cumprir, cumpra-se. E nós aqui somos diretores, somos gestores públicos temos chefes, uma hierarquia que temos que respeitar e enquanto estamos aqui temos que seguir as orientações quer queiramos quer não, quer nos agrade quer não, mas eu acho que devia haver um pouco mais de autonomia para que as escolas, sobretudo se pronunciassem mais em relação as orientações que são emanadas. Devia se fazer mais um trabalho de construção das orientações e das ideias do que emanar as orientações para serem seguidas, há sem dúvida um forte pendor dos serviços centrais.

As orientações têm que ser seguidas como são enviadas, não há espaço para a escola se adequar e quando muitas vezes a escola opina ou propõe alguma alteração, alguma adequação simplesmente não é aceite, isto eu digo por experiência própria, já aconteceu por várias vezes. Eu acho que se estou a propor alguma adequação a uma orientação, deveria no mínimo se tentar entender porque eu estou no terreno estou a fazer a aplicação da lei, da orientação, então eu tenho alguma perceção, eu tenho elementos que quem está nos serviços centrais não tem. Não está a conviver de perto com aqueles que são os executores, nomeadamente os professores e aqueles que vão receber que são os alunos.

E como tem encarado a sua relação com os seus colegas diretores das outras escolas?

No meu caso eu tenho tido uma excelente relação com todos os diretores de todas as ilhas, de todos os concelhos, sobretudo do concelho da praia, nós temos tido uma grande articulação e nós encontramos regularmente todos os meses onde discutimos as nossas ações para uniformizarmos as nossas práticas que é uma coisa boa. Temos socializado e partilhado as dificuldades e procurar solucionar as questões mais difíceis em conjunto, nós temos articulado muito bem e tem sido excelente a nossa relação. Também em relação com os colegas das ilhas, temos contato direto com todos e vamos também articulando com todos.

Normalmente, quando tem dificuldades costuma recorrer a quem, aos seus colaboradores, aos serviços centrais ou aos colegas, e quais com maior frequência?

Eu, quando tenho dúvidas ou não sei como fazer determinado procedimento, normalmente, recorro aos Serviços Centrais. Às vezes paralelamente consulto os diretores sobretudo os mais antigos, mas eu faço questão que seja os Serviços Centrais a me dar orientações e se possível por escrito para que fique registado. Eu recorro maioritariamente aos serviços centrais ou a quem de direito.

A escola tem por hábito prestar contas e a quem costuma fazer?

Nós prestamos as contas aos Serviços Centrais e ao Tribunal de Contas em termos financeiros e a nível dos serviços centrais nós fazemos relatórios trimestrais e anual que enviamos á delegação e aos outros órgãos dos serviços centrais. Trimestralmente nós fazemos os relatórios falando como é que decorreu o ano, os constrangimentos, os projetos, as atividades que desenvolvemos, anexamos o plano de atividades e

dissemos as ações que conseguimos desenvolver e as que não conseguimos e porque é que não conseguimos desenvolver. Aos serviços centrais fazemos através dos relatórios, em relação aos professores nós fazemos um balanço no final do trimestre ou no início do trimestre seguinte onde fazemos o balanço do trimestre analisamos como é que decorreram as coisas, fazemos o levantamento das dificuldades para alinharmos soluções para eventual correção. Em relação aos encarregados de educação não temos prestado esta conta, que fica condicionado um pouco à participação dos pais que é uma coisa também que eu acho que é um aspeto que se devia fazer. Ela é sobretudo feita em termos de resultado dos alunos, nas reuniões que os diretores de turma fazem com os encarregados de educação, para dar a conhecer aos encarregados de educação os resultados dos alunos e da turma de uma forma em geral, mas não se faz grandes reuniões para fazer o balanço geral do desempenho.

VI – PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Considera que há um espírito de pertença organizacional na sua escola?

Não tenho que me queixar muito porque eu tenho tido um grupo razoável de professores que se tem deslocado cá para a direção para se propor para criticar positivamente, digamos assim, para sugerir para se disponibilizar. É claro que é um grupo e nem todos fazem isso, em todo o grupo há aqueles que colaboram mais, mas acho que de uma forma geral sim. Quando estarmos a desenvolver atividades do dia do liceu, atividades de comemoração de finalistas há muita participação dos professores, para que tudo fique como deve ser, então de uma forma em geral há sim, há um bom grupo que se identifica com a escola.

Qual é o papel do diretor no desenvolvimento dessa cultura organizacional?

Eu sou uma pessoa que gosta de ouvir, saber ouvir e estar disponível para ouvir mesmo que depois não absorvamos a ideia ou a crítica da pessoa, mas que devemos sempre ouvir aquilo que o outro tem para dizer, e é isso que eu tenho desenvolvido. É claro que uma das queixas que os professores colocam em relação á gestão anterior era que tinham dificuldade em ter acesso á direção, á diretora. Houve diretores que inclusivamente estabeleceu uma prática que só recebia professores em “x” dia da semana, ás sextas feiras, por exemplo, antes ninguém precisa vir cá. Eu não acho bem, é claro que isso ás vezes perturba um pouco o desenvolvimento do meu trabalho, mas eu prefiro assim do que ter uma situação que o professor queira imediatamente falar comigo e tem que esperar para semana até sexta feira para falar comigo e há coisas que são urgentes que pode ultrapassar o subdiretor pedagógico, e outros membros da direção e que eu tenho que intervir. Por isso que eu acho fundamental essa abertura, ouvir, conversar se não estarmos de acordo com a ideia da pessoa nós discutirmos se não está de acordo com o nosso funcionamento e agradecer, eu sempre agradeço quando eles vêm cá, eu tenho tido muitas sugestões interessantes de professores que têm mais experiências, pessoas que até já desempenharam funções de gestão e isso me ajudou e às vezes me alertam de coisas que eu não tenho precavido, que não dei atenção e eu recorro aos serviços centrais, olha nós temos esse problema como é que devo fazer ou então às vezes sugiro aos serviços centrais como é que nós devemos fazer isso. Por isso que eu acho que é saber ouvir, aquilo que se chama de escuta ativa é importante para criar essa vontade.

Costuma estabelecer com os docentes metas e objetivos comuns da escola a serem cumpridos num determinado período?

Nós temos tentado, porque nós também temos que estabelecer metas com os serviços centrais, são os tais indicadores de eficácia e eficiência que nós construímos com os órgãos que respondem pelas questões de estatística. Há orientação para que estas metas sejam estabelecidas com os professores e nós nas reuniões gerais que fazemos apresentamos normalmente aquilo que se conseguiu no ano anterior em termos estatísticos, as percentagens e manifestamos qual é a meta ou o desejo de melhorar a meta e para isso pedimos a colaboração dos professores e eles por sua vez têm de construir isso com os alunos, então, isso é uma cadeia, normalmente pedimos que os professores indiquem na disciplina dele a meta que estabelece e no final fazemos o balanço, no ano seguinte nós fazemos então a projeção daquilo que se conseguiu para ver se conseguirmos atingir a meta ou não e também analisamos quais são os elementos que eventualmente tenham perturbado essa intenção caso não tenhamos atingido a meta.

De que forma procura promover e apoiar projetos ou ações que facilitam um clima unificador e convergente na sua comunidade educativa?

Com a comunidade educativa digo-lhe francamente que temos desenvolvido poucas atividades, internamente com relação aos professores, e tendo em conta também que os professores fazem parte da comunidade educativa temos desenvolvido alguns projetos sobretudo para sensibilizar os professores para a vertente relacional, vertente humana. Exemplo disso, nós temos um projeto “conversas pedagógicas” em que uma vez por mês nós faríamos uma palestra, uma conversa pedagógica mesmo, em que o orador era um professor da escola, como forma de valorizar e melhorar a autoestima do professor e fazer com ele sinta elemento participante da escola e que ele está a fazer alguma coisa útil também para os colegas, porque muitas vezes realizamos palestras com pessoas de fora, valorizamos pessoas de fora e esquecemos dos nossos recursos internos. Essas palestras e conversas pedagógicas eram abertas a outras escolas, a professores de outras escolas, mas, infelizmente não vieram, mas eram abertas a outras escolas e eram temas muito interessantes que nós trouxemos aqui para o debate, a participação dos professores mesmo da nossa escola não foi lá grande coisa, mas pronto tentamos fazer.

Qual é a importância que atribui à comunicação ou até que ponto a comunicação é relevante na vida de uma organização?

A comunicação é tudo. A comunicação para mim é fundamental numa organização. Como se costuma dizer comunicar é entender, comunicação é entendimento, se não apostarmos bem na comunicação a nossa mensagem não chega, não conseguimos os resultados que queremos obter. Paradoxalmente eu acho que nós tivemos um grande défice na comunicação dentro desta instituição. São muitos professores, trabalhamos em dois períodos e eu também considero que não tenho tido muita sorte com os meus subdiretores no que tange ao aspeto comunicativo. Então muitas vezes eu apareço como elemento que vai apaziguar. Vou dar um exemplo, o subdiretor pedagógico ele é uma pessoa um pouco temperamental e como ele está num setor que sofre muita pressão porque é lá onde os professores vão todos os dias e às vezes porque a ação provoca reação, também porque às vezes os professores falam com ele de uma maneira não mais adequada e ele acaba às vezes por reagir, porque é um ser humano. Naturalmente tem essas situações e eu acabo por aparecer para apaziguar às vezes chamo o professor para conversar com ele. Eu gostaria que os meus subdiretores tivessem mais capacidade comunicativa. Eu tenho grande dificuldade em pedir que me substituam num ato em que nós temos que fazer uma intervenção não querem, naturalmente as pessoas não gostam de falar em publico, todos nós sabemos disso, mas quando assumirmos funções desta natureza temos que estar preparado para qualquer intervenção. Para mitigar esta dificuldade que eu sei que existe em termos de comunicação, nos criamos na sala dos professores um painel, que nós chamamos “cantinho de notícias” em que publicamos as atividades que decorrem na escola. As vezes acontecem qualquer atividade aqui no nosso salão, que é muito solicitado que nem sempre é uma atividade nossa, nem envolve os nossos funcionários ou os nossos professores, mas eu acho que é importante que as pessoas saibam, então nós mandamos publicar. É claro que as vezes não conseguimos dar aquela sequencia que nós gostaríamos de dar porque no entretanto há inúmeras coisas que nós temos que fazer e que as vezes aparece de repente e que temos de fazer frente, mas foi uma forma que nós tentamos encontrar para tentar manter a comunicação. As vezes nós mandamos os avisos e sabemos que os professores não leem convenientemente os avisos e passado algum tempo dizem não, eu não tenho conhecimento disso. Todas as informações que eu ponho no átrio também ponho na sala dos professores, as vezes ponho em cima da mesa, aquela mesa grande em eles se sentam para conversar, eu ponho lá na mesa para poderem ter mais perto possível.

VII - POTENCIALIDADES E PERSPETIVAS FUTURAS PARA A ESCOLA

Qual é a avaliação que faz enquanto diretor(a) e quais os aspetos mais conseguidos e os menos conseguidos da sua gestão?

Foi um desafio interessante e eu aprendi muito sobretudo com relação à vertente relação humana porque gestora de um estabelecimento de ensino onde funcionam cerca de 120 professores é preciso ter-se algum traquejo em termos de relação humana e eu costumo dizer que a capacidade técnica é importante, mas, mais de que a capacidade técnica a capacidade da relação humana é essencial para qualquer gestora.

Então, eu considero que durante esses anos eu ganhei, eu ganhei, foi uma aprendizagem constante, todos os anos em todos os ângulos com todos os tipos de pessoas que aqui laboram e eu consegui ganhar uma grande capacidade de encaixe e de gerir sentimentos, expectativas, enfim. Eu acho que ganhei muito em relação a parte humana.

Eu avalio positivamente o meu desempenho aqui, sobretudo porque eu tenho a consciência de que eu dei o meu máximo, costuma dizer que “quem dá o que pode, a mais não é obrigado”. Eu acho que dei aquilo que eu sabia, fiz aquilo que eu sabia fazer, e tentei fazer o meu máximo. Avalio positivamente o meu desempenho nessa escola, é claro que não fiz tudo aquilo que eu queria fazer ou que era necessário. Há muita coisa por fazer ainda e os desafios nunca acabam, porque a dinâmica da vida é mesmo assim, quando nós conseguimos atingir um objetivo queremos mais, ambicionamos mais, com fasquias mais altas, vamos atrás de outros objetivos, então os desafios continuam sempre a existir e ainda bem que assim é.

Eu destacaria o ganho que eu tive com as relações que eu estabeleci cá, trabalhar com pessoas como se costuma dizer não é fácil porque as pessoas são todas diferentes, têm expectativas diferentes, têm sentimentos diferentes, reagem em situações diferentes e o gestor aqui tem um grande papel de mediador, de mediar e de sempre deixar ao de cima aquilo que é essencial, o nosso negócio que é o aluno e o processo de aprendizagem. Passei a conhecer melhor o sistema, muito melhor e eu hoje sinto-me privilegiada, sinto-me numa posição em que quando eu voltar e se eu voltar para uma sala de aula eu sei que tenho muito mais a dar enquanto professora porque eu já tenho as visões diferenciadas de professora e de gestora, já tenho a visão de dentro e tenho a visão de fora em relação aquilo que as outras pessoas fazem e então eu tenho mais elementos de referencia para reflexão e para corrigir assim as situações que eventualmente se não tivesse desempenhado essas funções de gestora não teria. Eu ganhei a mais valia que eu vejo durante esses anos é aquilo que eu estou dizendo em relação á relação humana, mas também conhecer bem o sistema e ter elementos que de certeza vão favorecer quando eu voltar para o ambiente pedagógico outra vez.

Eu acho que consegui um bom clima, pelo menos do feedback que eu tenho recebido dos professores eu acho que consegui um bom clima de relacionamento aqui dentro. Penso que consegui tirar alguma carga que existia na equipa e na escola e que afastava um pouco a direção dos professores, eu consegui mitigar um pouco isto, pronto.

Como elemento menos positivo eu destacaria a relação com os Serviços Centrais. Eu acho que a relação com os Serviços Centrais deixou um bocado a desejar, sobretudo porque, eu durante esses anos de gestão, penso que encontrei um acolhimento um pouco deficitário em relação aquilo que é a função dos serviços centrais. Nós recebemos sim orientações que tem que ser cumpridas, como costumo dizer as orientações não são para serem discutidas, são para serem seguidas uma vez que já são orientações são para serem seguidas, mas eu acho que antes de fazer as orientações falta consultar ou partilhar com os serviços desconcentrados, nesse caso com as escolas secundárias por forma a que as orientações vão mais de encontro aquilo que é a pratica ou a necessidade local. Mesmo no terreno, há orientações que nos trazem alguns conflitos na hora da sua aplicabilidade e nem sempre as sugestões que nós fazemos para que no futuro ou no ano seguinte se fazer algumas correções ou algumas modificações, nem sempre essas sugestões são levadas em consideração e eu acho que é um erro porque nós é que estamos no terreno, nós é que estamos a aplicar as leis, as orientações, então temos que necessariamente dar o feedback sobre a aplicabilidade prática dessas orientações e dessas leis e ás vezes não temos esse acolhimento dos serviços centrais para levar em consideração aquilo que nós dissemos. Eu acho que muitas orientações vêm de cima para baixo, não se faz uma construção no sentido inverso para a satisfação da maioria.

Para além de não ter conseguido fazer funcionar convenientemente a assembleia da escola por razões que já lhe expliquei, há coisas que precisam de algum tempo para serem conseguidos, nomeadamente incutir nos professores, sempre que fazia as minhas reuniões com os professores lembrava-lhes aquela máxima do Paulo Freire que diz que “ensinar é um ato de amor”. Eu gostaria de ter incutido nos professores, sensibilizar mais os professores para desempenharem as suas funções de educadores, de formadores com mais humanismo, com mais emotividade com mais coração porque isto implica que o professor se dedica mais se envolva mais, e eu gostaria de ter transmitido mais às pessoas esse saber ser. Uma coisa que eu não consegui fazer que eu gostaria de fazer, tracei como um dos meus objetivos da minha gestão, mas que eu

não consegui fazer foi munir a escola de dispositivos de bebedouros para os alunos é uma coisa que me faz muita confusão estar numa escola como esta em que vem alunos de são francisco, achada mato fazer educação física e não terem a possibilidade de encontram agua na escola para beberem e tem que trazer agua de casa ou mesmo as vezes não trazerem agua e ficar sem beber. É um projeto que eu tinha, tentei com a Comissão Nacional para UNESCO, mas infelizmente não fomos selecionados e como é um projeto que envolvia algum recurso financeiro não foi possível implementar com o nosso orçamento privativo. Um outro projeto que eu queria era implementar mais áreas verde na escola, até que tentamos, recuperamos uma parte, mas a outra parte implicava uma intervenção mais profunda e exigia maior recurso, não conseguimos.

O que mais gostaria de acrescentar sobre este tema?

Acho que falta mais autonomia às escolas, há alguma autonomia financeira, mas falta mais, porque a nossa legislação fala no projeto educativo para conseguir alguma autonomia, para fazer algo diferente, para adequar melhor a nossa realidade. Há questões que estão ligadas mesmo aos programas, aos currículos que reportamos anualmente nos nossos relatórios, mas que continuam a ser praticados da mesma forma. Há programas que são demasiado extensos e o número de horas é reduzido e parece que quem fez o programa não conhece a realidade das escolas, e por vezes sentimos a necessidade de selecionar os temas mais importantes, para trabalhar porque não é possível trabalhar todo o programa.

Entrevista “D2”

I - PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: M **Idade:** 39 anos

Sou formado em ensino de História a nível de licenciatura, mas neste momento sou mestrando em Ciências Sociais, faltando apenas a defesa da tese. Venho desempenhar as funções de diretor desta escola desde agosto de 2006. Sou professor de carreira com 15 anos de serviço e anteriormente já desempenhei nesta escola as funções de coordenador de disciplina e depois como Subdiretor Pedagógico.

II - MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

Em termos do processo da sua nomeação, como é que isso aconteceu? Foi indicado ou participou de algum concurso?

Na altura, a diretora cessante a quando da sua saída foi solicitada para propor três nomes dentre os quais o meu nome e mais uma pessoa indicada pelo então Delegado do Ministério da Educação. Fomos os quatro para uma entrevista no Ministério da Educação e dessa entrevista escolheram a minha pessoa para assumir a direção desta escola.

Quais a razões ou motivações que levou a aceitar este cargo?

Eu sou uma pessoa que gosta de ter novos desafios, embora na altura tinha poucos anos de serviço, não tinha muita experiencia profissional, mas aceitei o desafio como momento de aprendizagem e que tinha alguma coisa que podia dar à escola, porque já tinha desempenhado a função de Subdiretor Pedagógico e já tinha conhecimento de como funcionava uma direção da escola e então aceitei o desafio porque acredito nas minhas capacidades. Também aceitei como forma de desenvolver a minha carreira profissional porque era uma grande oportunidade para uma pessoa com apenas três anos de serviço assumir o cargo de diretor. Era uma grande oportunidade não só a nível de carreira, mas também, fundamentalmente porque o cargo de diretor dá um certo prestígio e também aumenta a responsabilidade, por isso não neguei o desafio de ter essa responsabilidade, de conduzir uma escola com esta dimensão, uma escola construída de raiz, uma escola nova e que tinha grandes desafios pela frente.

Tendo exercido outros cargos e atualmente a função de diretor desta escola qual é a diferença que tem notado em relação às funções anteriores com a atual função de diretor?

Eu sou professor de carreira, formei-me para ser professor, é muito mais atraente estar na sala de aula de que estar na direção, não obstante, na direção você pode pesquisar também, mas a nível de pesquisa de dia a dia estar na sala de aula com o aluno é diferente. É mais motivante, ou seja, formei para isso, por isso é um desafio permanente do dia a dia de pesquisa de interação com alunos, embora também, os cargos de subdiretor pedagógico e diretor tem interação com aluno, há necessidade de pesquisa, mas são realidades diferentes. A nível de subdireção pedagógica tem um maior contato direto com os professores e também com os alunos e a nível de diretor tem tudo isso e uma única diferença é se calhar maior responsabilidade. Claro que o professor tem grande responsabilidade na sala de aula em passar informações corretas, em estabelecer boas relações pedagógicas com os alunos, em trabalhar no sentido de melhorar a aprendizagem dia após dia dos alunos, mas o desafio do subdiretor pedagógico sobretudo o de diretor é maior porque você tem que assegurar tudo isso para toda a escola.

A escola tem que funcionar bem, tem que ter condições de aprendizagem, tem que ter bom relacionamento da direção com os funcionários, com os professores, com os alunos, mas também relação institucional com outras instituições e também com a comunidade educativa. É uma dimensão maior que engloba tudo isso, engloba sala de aula, os professores, mas também a nível institucional, então, é diferente porque enquanto diretor você não vê o núcleo turma, você vê a escola como unidade educativa, tem que ver Cabo Verde, tem que competir a nível de escolas secundárias tem que trabalhar a nível de responder as demandas nacionais a nível da educação. É uma dimensão maior, uma dimensão que exige mais responsabilidade e um conhecimento diferenciado de áreas diferentes, tem que conhecer um pouco de estatísticas, de contas, tem que ter boa relação humana no trabalho, saber atender as pessoas, é um conjunto de fatores diferenciados, muito mais amplo de que estar na sala de aula, embora estar a dar aula pode exigir de tudo isso, mas num espaço mais reduzido.

III - ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

Qual é a sua opinião em relação ao atual modelo de organização e funcionamento das escolas secundárias, da forma como as escolas estão organizadas, os órgãos que compõe e as suas principais limitações e potencialidades

Acho que o modelo atual está bem estruturado, temos a Assembleia da Escola, temos a Direção, Conselho Pedagógico, Conselho de Disciplina, representação dos pais encarregados de educação, representação dos professores, conselho de turma, direção de turma etc.,

Os membros da Assembleia da Escola, nomeadamente os representantes dos pais encarregados de educação, dos professores e funcionários são eleitos pelos colegas nas reuniões que realizamos. Em relação às pessoas representantes das instituições, convidamos pessoalmente com o conhecimento das instituições a que pertencem, até porque para poderem ser libertados no momento das reuniões.

Para os membros da Direção da Escola, tenho escolhido pessoas com experiência profissional, com ética profissional, com bom desempenho, nomeadamente professores que já foram coordenadores com alguma experiência também. São critérios de profissionalismo, de responsabilidade, critério de bom relacionamento humano no trabalho, pessoas afáveis que se relacionam bem que também têm a capacidade de organização, de comunicação, são fundamentalmente esses critérios, não faço escolhas por amizade, por questões partidárias ou religiosas, mas essencialmente por questões profissionais.

Temos tido alguns constrangimentos no funcionamento da Assembleia de Escola, nomeadamente com a questão de representantes de Câmara Municipal, representante de polícia, representante de hospital, porque nem sempre os serviços estão disponíveis em libertar essas pessoas. Acho que não tinha que ser necessariamente pessoas dessas instituições, eu acho que devia ter sim representante dos pais, dos alunos, pessoas idóneas, representantes da sociedade civil, mas que não tinham que estar necessariamente

vinculados a esses serviços e estando vinculados, então os serviços deveriam estar mais disponíveis. Marcamos os encontros e com antecedência enviamos pedidos solicitando a presença desses representantes, mas muitos acabam por não ser autorizados em participar da Assembleia da Escola que é um órgão importante onde se aprova o Orçamento Privativo da escola, as contas da escola, e outras medidas que tem a ver com a mudança de símbolo, de uniforme, etc. As vezes há essa dificuldade a nível do quórum, mas de resto a ideia de ter uma Assembleia por forma a controlar a gestão da escola é muito bom. Essa ideia é muito boa em que todos os instrumentos de gestão passa pela Assembleia da Escola para serem analisados e para serem aprovados, nomeadamente, o Projeto Educativo, o Regulamento Interno. Em relação aos elementos externos defendo que poderiam ser outras pessoas da sociedade civil da nossa zona pedagógica, pessoas com formação superior para poder compreender os dossiers e outros processos em termos de contas de orçamento de regulamento interno, sem que ser vinculados aos serviços ou instituições. Os serviços se calhar não sei se conhecem essa lei que fala sobre a Assembleia da Escola, embora enviamos sempre esse Decreto em anexo para dispensarem, mas às vezes não há flexibilidade no sentido de dispensar.

O Conselho Diretivo tem funcionado bem, mas acredito que poderia funcionar também melhor com quatro membros em vez de cinco. Nós temos o Diretor, o Subdiretor Administrativo e Financeiro, o Subdiretor Pedagógico, o Subdiretor para Assuntos Sociais e Comunitários, o Secretário e um Vogal. Em relação ao Secretário e o Subdiretor para Assuntos Sociais, acredito que poderia ter uma fusão entre esses dois membros, uma pessoa podia perfeitamente desempenhar essas duas funções e a escola ganhava a nível da eficácia e eficiência no trabalho, mas também a nível financeiro poupava a escola com o subsídio a mais uma pessoa, acredito que funcionava melhor, como está o Conselho Diretivo tem vindo a funcionar normalmente, tem funcionado bem. Temos várias reuniões extraordinárias mais do que reuniões ordinárias porque a escola tem imprevisibilidade e há coisas de urgência que acontecem que temos que reunir para resolver.

Maior constrangimento temos a nível da Assembleia da Escola em que às vezes os representantes da sociedade civil não comparecem às reuniões muitas vezes devidamente justificados porque os serviços não dispensaram essas pessoas. Não faltam todos de uma só vez, desde que haja quórum, nós funcionamos normalmente. Em relação aos outros órgãos temos funcionado normalmente.

Em relação aos órgãos, (Assembleia da Escola, Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico, Conselho de Disciplina) qual é a importância que atribui a cada um deles?

Acredito que é a assembleia da escola. A Direção propõe Regulamento Interno, Plano de Atividades e Orçamento. Executa, mas se a Assembleia da Escola não aprovar ou não funcionar a escola trabalha na base da ilegalidade, porque um orçamento ou plano de atividade que não passar pela Assembleia da Escola incorre na ilegalidade, é um órgão fundamental para o funcionamento da escola. Assim como a Assembleia Nacional é um órgão fundamental para o funcionamento do país a Assembleia da Escola tem que funcionar com regularidade também porque representa toda a comunidade educativa, tem que funcionar para o próprio órgão de gestão funcionar. Acredito que uma gestão que quer ser participativa, que quer ser impessoal e clara, acho que tinha que ter um órgão para controlar o exercício da função da direção, para aprovar os planos de atividades, o orçamento, as contas porque há que ter um controlo social sobre a escola e o primeiro controlo social é da Assembleia porque tem membros da comunidade educativa, tem representantes dos pais, de alunos então acho que é necessário sim para uma gestão ser participativa, uma gestão clara, impessoal. No meu ponto de vista a Assembleia de Escola tem uma importância fundamental no funcionamento da escola, porque se não tiver, claro que a escola também poderá prestar contas no tribunal de contas, poderá prestar contas no Ministério de Educação das atividades que realizamos, mas esse suporte que é a Assembleia da Escola (até porque as sessões da assembleia poderão ser públicas para quem quiser assistir) permite as pessoas a terem conhecimento do que acontece no dia a dia da escola e temos tido contribuições pertinentes dos membros da Assembleia da Escola.

O Conselho Pedagógico também é um órgão que para mim é fundamental para a escola, porque a escola é pedagogia, é educação, por isso para mim dentro do Conselho Diretivo a Subdireção Pedagógica

e o Conselho Pedagógico é que definem a política educativa da escola, claro que recebe as instruções e orientações do Ministério da Educação, mas há coisas internas da gestão que é o Conselho Pedagógico que define, que perpassa mesmo pelo controlo do cumprimento do programa, assistência às reuniões de coordenação para ver como é que está a funcionar as dinâmicas dos grupos de formação, a elaboração de testes, a aprovação e homologação de testes. Então toda a vida da escola passa pelo Conselho Pedagógico e pelo Subdiretor Pedagógico, para mim são dois órgãos extremamente importantes, acho que dentro da direção da escola a subdireção pedagógica é o órgão mais importante que define as políticas internas, cumpre as orientações do Ministério da Educação, dos Serviços Centrais a nível da execução dos programas, de orientações que vêm do sistema de avaliação, tudo, a vida da escola passa pela Subdireção Pedagógica e pelo Conselho Pedagógico, são dois órgãos importantes.

Também o Conselho de Disciplina, é um órgão que deve continuar a existir, é um órgão sobretudo, mais de que punição é um órgão de prevenção. Aqui na escola criamos no horário do professor e do aluno um horário DT (direção de turma) um espaço em que o professor trabalha com os alunos a educação para cidadania, para cultura da paz, para direitos humanos para o ambiente, em que o diretor de turma pode levar os alunos para o auditório, convidar técnicos de várias áreas para trabalhar com os alunos nessas vertentes e acredito que o espaço DT está a funcionar bem e estão a ajudar os alunos a terem uma maior educação, maior cultura de paz, maior cidadania, maior respeito, é só ver a nível de preservação da escola, a escola já tem praticamente 10 anos, mas está bem conservada não só porque a direção repara rapidamente qualquer estragos que os alunos ou qualquer coisa que possa acontecer, mas sim porque os alunos estão a cuidar muito bem da escola. É essa questão preventiva que fazemos em parceria com várias instituições, nomeadamente, o projeto escola segura da Policia Nacional que tem contribuído não só com a sua presença aqui, mas com palestras.

No âmbito Orientação Escolar e Vocacional e do Conselho de Disciplina temos realizado várias atividades a nível de prevenção, claro que há casos de punição que a lei prevê e que é necessário para dar exemplo no sentido de os alunos melhorarem os seus comportamentos e evitar fazer coisas erradas. Esse exemplo tem que ser dado primeiro pelos órgãos de gestão, pelos professores. Os professores têm que ter uma boa conduta ética e profissional de responsabilidade para trabalhar com os alunos e passar essa imagem na prática para que também os alunos vejam os professores como um exemplo no sentido de melhorar o comportamento. Estamos numa zona difícil, com vários problemas sociais, relacionados com o alcoolismo, droga, prostituição, criminalidade juvenil, mas esses problemas não têm refletido muito na escola devido a esse trabalho de prevenção da equipa de Coordenação Pedagógica do Conselho de Disciplina, da equipa de Orientação Escolar e Vocacional.

Há um outro órgão previsto por lei que infelizmente até hoje não conseguimos implementar que é a associação de pais encarregados de educação, que é um órgão também fundamental para ter o controlo social sobre a escola, mas infelizmente já desafiamos várias vezes os pais nas reuniões gerais que realizamos todos os anos, mas não conseguimos. É algo que posso dizer que enquanto diretor da escola não consegui, embora não depende apenas da equipa diretiva, mas sim dos pais encarregados de educação, da vontade e da disponibilidade dos pais, até porque além de ter controlo social sobre a escola, um projeto elaborado pelos pais terá maior aceitação junto das outras instituições e empresas para ser financiado do que propriamente um projeto feito pela escola. Acredito que a presença dos pais na vida escolar dos filhos permitirá que a escola terá mais sucesso de aprendizagem.

Se tivesse que reestruturar ou mudar algum órgão da escola o que é que mudaria e porquê?

Se eu tivesse autonomia para tal como tinha dito eu fundiria o secretário e os assuntos sociais para tornar o trabalho mais produtivo com maior eficiência e eficácia e também libertaria um professor para a sala de aula, teria menos custos não só para a escola, mas para o próprio Ministério da Educação. Às vezes contrata-se um professor porque o professor está na direção e tem apenas duas turmas daí haverá necessidade de contratar mais uma pessoa. Já tivemos aqui caso de contratar uma pessoa para vir dar aulas aqui porque uma pessoa de língua francesa está na direção e quando essa pessoa sair da direção criará o excesso de professores na disciplina então nesse sentido na minha opinião minimizaria essa questão, também porque essas atribuições dariam por uma pessoa. Se calhar a subdireção pedagógica tem o excesso

de trabalho, nesse momento até o secretário ajuda (temos trabalho de equipa aqui) o subdiretor pedagógico que tem mais trabalho que todos praticamente. Na Assembleia da Escola se tinha a possibilidade também de escolher pessoas que não tinham que estar vinculados às instituições que impedem a presença efetiva de pessoas na Assembleia de Escola, mudaria isso, também uma coisa que se tivesse autonomia poderia fazer, era a questão de retirar carga horária ao presidente ou vice-presidente do Conselho de Disciplina. Acho que do meu ponto de vista tem necessidade, deviam ter mais tempo porque a escola funciona em dois períodos, temos uma equipa de trabalho de manhã e tarde, o vice presidente fica á tarde e o presidente de manhã e reúnem, resolvem problemas, tem atividades do próprio Conselho de Disciplina acho que deviam ter a redução da carga horária pelo menos duas pessoas como coordenador de disciplina porque o presidente e o vice presidente do Conselho de Disciplina são pessoas que junto com a direção da escola zelam pela boa disciplina na escola, não só de alunos, dos funcionários, mas também dos professores.

IV - INSTRUMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Em termos dos instrumentos de gestão, quais são os instrumentos com que a escola tem trabalhado e qual é a importância que dá a cada um desses instrumentos?

Temos um Orçamento Privativo que é elaborado pela direção e aprovado pela Assembleia da Escola, temos o Regulamento Interno e o plano de Atividades que passam pelo mesmo processo. No início do ano recebemos plano de atividades de cada grupo de coordenação e introduzimos esses planos num plano mais amplo que é da escola, assumimos como atividades da escola e há uma verba orçamental no orçamento da escola para financiar todas essas atividades que a escola realiza. Temos um plano de atividades que tem a participação de toda a escola, não é só da direção, nós bebemos em várias atividades da coordenação pedagógica e atividades administrativa da escola, bebemos e elaboramos um plano que acreditamos que dá vazão e vai ao encontro das necessidades da escola e da nossa comunidade educativa.

Em relação ao Orçamento Privativo para 2017 já temos isso pronto e aprovado pela Assembleia da Escola. Por acaso, aprovamos isso ontem porque foi pedido pelos Serviços de Gestão Financeira e Patrimonial. A direção recebe subsidio dos grupos de coordenação das várias áreas e conforme o plano de atividades dessas áreas faz o orçamento que responde as necessidades administrativas, financeiras, social e pedagógica da escola. Em relação ao Projeto Educativo da Escola estamos nesse momento na fase da sua elaboração. Tivemos uma formação promovida pela Delegação do Ministério da Educação com um técnico que nos apoiou na elaboração do projeto educativo. Neste momento estamos praticamente a finalizar, o projeto não está em minhas mãos, mas está com um outro professor que está a trabalhar para finalizar. Tínhamos um projeto antigo, mas não estava atualizado. Já se atualizou o Regulamento Interno da Escola que foi baseado muito também no Estatuto do Aluno e nas leis existentes no país a nível da educação.

Os documentos estão interligados, mas claro que é o Orçamento, sem o Orçamento Privativo a escola não funciona, esse é o bom dessa lei que é a autonomia administrativa e financeira da escola. A escola tem a sua autonomia para funcionar, para fazer aquisição de serviços e ter outros serviços patrimoniais, serviços pedagógicos e sem orçamento a escola não funcionaria, só se o Ministério enviasse tudo. Acho que é um ganho extraordinário para as escolas secundárias do país a autonomia administrativa e financeira, claro que o orçamento também não funciona sozinho depende do plano de atividades há um dependência hierárquica, não sei se é muito bem hierárquica, mas há um equilíbrio, responde as necessidades do Plano de Atividades, do próprio Regulamento Interno da escola, não podemos fazer um orçamento que vai contra o regulamento interno, contra o plano de atividades da escola ou que não responde as necessidades do plano de atividades, tem que ser tudo em harmonia, acho que todos são importantes, mas de facto sem o orçamento a escola não funciona.

Os instrumentos de gestão espelham a autonomia da escola ou tem a preocupação de seguir as orientações e diretrizes dos Serviços Centrais?

A escola tem total autonomia para dedicar às suas atividades, consegue financiar praticamente todas as atividades que a escola faz através do Orçamento Privativo da Escola. Essa autonomia permite a escola promover e realizar todas as atividades programadas, permite a direção da escola garantir o

funcionamento normal das atividades letivas, permite a escola manter a higiene, conservação e reparação dos bens, permite a direção da escola garantir a segurança, permite a promoção de todas as atividades pedagógicas e a qualidade educativa, permite ter todos os materiais administrativos necessários para o normal funcionamento e responder a demanda a nível de papel, tinta para o funcionamento da secretaria, para a elaboração de teste etc, e permite a escola apoiar os alunos mais carenciados, tem uma rúbrica que é apoio social aos alunos mais carenciados e com isso trabalhamos a questão do abandono escolar, isto é, essa autonomia financeira foi uma mais valia para as escolas secundárias. Há um programa predefinido pelo Ministério da Educação e há orientações do Ministério que saem no início do ano, mas a escola tem uma certa autonomia pedagógica a nível do cumprimento do programa porque as vezes os grupos de coordenação acham por bem não cumprir o programa como está preestabelecido pelo Ministério da Educação tendo em conta a nossa realidade, as vezes há essa autonomia de trocar matérias que podem dar uma matéria antes que o grupo achar que é mais interessante trabalhar numa forma diferente, numa abordagem diferente, há essa autonomia, há autonomia de convidar pessoas de fora para vir trabalhar situações que estão programadas, apresentar uma palestra ou uma formação que não está no contexto do programa em si. Temos essa autonomia pedagógica de convidar pessoas de fora a trabalhar com os alunos essas vertentes, temos autonomia pedagógica de inserir como já inserimos o horário DT (direção de turmas) que não tem no programa, não é previsto pelo Ministério da Educação de trabalhar questões como educação para cidadania, cultura da paz, direitos humanos, ambiente. Acreditamos que com esse horário DT que criamos aqui nessa escola e também numa outra escola desde 2007 é que possibilitou a ideia da educação para cidadania que temos hoje no currículo. Claro que há orientações do Ministério da Educação que temos que cumprir, há um programa, testes nacionais que a escola tem que ter o mesmo nível de programas. Por exemplo a nível de Praia fazemos coordenação concelhio, nós os diretores reunimos mensalmente na Delegação com a Delegada do Ministério da Educação em que definimos a coordenação concelhio ou seja cada escola fica com a responsabilidade de receber a coordenação concelhia de tal disciplina, uma escola recebe a coordenação concelhia de físico-química e educação física, há outras escolas que recebem a coordenação de matemática, língua portuguesa etc., ou seja há uma coordenação do concelho para ver se poderá haver um equilíbrio a nível do cumprimento do programa até porque no novo currículo há testes terminais de integração e há testes nacionais que têm que ser cumpridos. Há autonomia de mudar a ordem, mas devem ser cumpridos.

Em fase do processo (elaboração, aprovação ou execução) é mais visível a participação da comunidade educativa?

Quem elabora, quem faz a proposta é o Conselho Diretivo, agora a comunidade educativa participa na questão de aprovação, socializamos com os professores, os alunos, mas nomeadamente nas questões de aprovação na Assembleia da Escola. Acredito que toda a comunidade educativa beneficia na execução do orçamento privativo da escola, tendo em conta que o orçamento é para responder as demandas da escola a nível do funcionamento administrativo, pedagógico, financeiro, etc., ou seja toda a comunidade educativa beneficia da execução e participam mesmo da execução como disse, os planos de atividades de vários grupos de coordenação que executamos participam alunos, participam professores, participam os funcionários, há uma dinâmica forte nesse sentido nessa escola a nível de participação na aprovação e na execução. Agora elaboração para bem da verdade é o Conselho Diretivo que faz a proposta, em relação ao orçamento, já o projeto educativo é mais abrangente, receberam a formação os professores, membros da direção e há subsídios que recolhemos. Mesmo na questão da avaliação temos que fazer uma avaliação institucional e a avaliação interna da escola para ver onde que estamos, como é que estamos, há subsídios que recolhemos dos pais, dos professores, dos funcionários, dos membros da comunidade educativa, todos participam na elaboração e há questionários que têm que responder. No Regulamento Interno e no Projeto Educativo todos participam, mas a nível do Orçamento Privativo quem faz a proposta é a direção, claro que sofre alteração, como nossa Assembleia é aberta a novas propostas de pessoas. Ainda ontem estivemos na aprovação do orçamento, houve várias propostas de mudança de rúbricas para outras rúbricas, para reforçar uma rúbrica e diminuir outra rúbrica que nós acolhemos tranquilamente junto dos membros da Assembleia da Escola. Também a nível de Plano de Atividades como já tinha dito não é estanque a nível da direção, mas há participação de todos os grupos de coordenação e todas as áreas da escola.

Em termos de participação, acho que há um equilíbrio, há uma participação equilibrada, mas acredito que sem os alunos e sem os professores a escola não funciona. Toda a dinâmica da escola passa por sala de aula, por alunos e professores, todas as condições que criamos a nível da escola, as questões pedagógicas, as questões sociais, administrativas e financeiras passam por sala de aula e então essa participação passa por dia a dia do aluno com o professor na turma e temos que criar todas as condições para esse exercício de sala de aula, naturalmente que há uma supervisão da direção em praticamente tudo. Os professores não somente a nível de direção de turma, participam em projeto de turma, participam a nível de coordenação pedagógica, a nível do conselho pedagógico e na direção da escola. Os alunos têm a participação na sala de aula, os alunos têm representantes na direção, na assembleia da escola, também participam nas atividades realizadas pela turma, pela coordenação pedagógica. Os professores participam em praticamente todas as atividades da escola. Acho que há uma dimensão muito forte de participação, temos algum défice de facto é a participação dos pais encarregados de educação na vida escolar do filho. A nível da nossa zona pedagógica até o 8º ano temos uma boa participação, mas não sei se é porque os alunos no 9º, 10º e 11º ano tornam-se mais adultos e mais crescidos os pais deixam de vir para a escola, mas até o 8º ano há muita participação dos pais, mas já do 9º ao 12º ano há um grande défice, é só ver as reuniões com os pais que realizamos sempre no início do ano e no início dos trimestres as salas do 7º e 8º anos estão sempre cheias, do 9º ano razoável, mas a partir do 10º ano a participação é muito fraca. Acho que essa ideia temos que trabalhar para melhorar essa questão porque o pai deve acompanhar o aluno até no ensino superior, não só no 7º e 8º ano. Em relação aos professores há muita participação em todas as atividades que realizamos e são atividades abertas à comunidade educativa, quem quiser vir cá vem assiste, temos uma boa colaboração e as pessoas tem-se comportado normalmente e bem.

Há alguns parceiros de caráter social que tem apoiado a escola a nível do pagamento de propinas e transporte escolar aos alunos mais carenciados. A nível da Câmara Municipal temos realizado algumas atividades em conjunto. Também temos alguns outros parceiros que nos têm apoiado com alguns equipamentos, materiais pedagógicos e outros e também na realização de algumas atividades programadas por grupos disciplinares.

V - QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

Qual é o aspeto do funcionamento da escola (pedagógicos, administrativo, financeiro) que tem dado maior atenção?

A nossa atuação tem pautado por um equilíbrio, mas a parte que mais consome o trabalho da direção é a parte pedagógica, temos que lidar com professores diariamente, com alunos que perpassa desde planificação do ano, como preparação metodológica, as coordenações pedagógicas, o conselho pedagógico, reuniões com turmas, reuniões com os diretores de turma, atividades das coordenações pedagógicas, temos várias atividades. Na área administrativa o trabalho é feito pensando no pedagógico, a matrícula, a organização da propina, tudo é pensando no pedagógico a propina para poder pagar os funcionários, para limpar as salas de aulas, ter giz, ter papel, ter todas as condições para trabalhar ou seja mesmo os trabalhos administrativos, o social, ajudar os alunos carenciados tem a ver com o pedagógico, com o resultado dos alunos. Acho que o pedagógico deverá ter mais ênfase em qualquer escola, todo o trabalho visa o pedagógico, as atividades com turmas, das coordenações pedagógicas, mesmo as atividades administrativas tem um objetivo e o objetivo é a qualidade do ensino aprendizagens, o objetivo é a melhoria da qualidade ter todas as condições para o funcionamento das aulas, ter todas as condições para termos reuniões de notas, ter todas as condições para ter coordenações pedagógicas e ter todas as condições para que a escola funcione no seu todo e responder as demandas do encarregado de educação, do público em geral. Tudo tem a ver com o pedagógico, até o pedido do certificado tem a ver com pedagógico, porque temos que ter as notas prontas para poder atender administrativamente o nosso cliente que é a comunidade, os pais dos alunos.

No seu dia-dia enquanto diretor(a) tem tido maior preocupação em responder as solicitações da escola ou dos serviços centrais?

Primeiro temos que dar satisfação interna da escola, porque se não, não teremos dados para fornecer ao Ministério. Temos que lidar no dia a dia com os alunos, criar todas as condições de funcionamento á partida para podermos ter dados para dar fornecer ao Ministério. Então, temos que responder á demanda interna primeiro, á solicitação dos alunos e pais, resolver os problemas primeiro, depois para informar ao Ministério. Claro que há dados que pedem sempre com urgências e que temos que responder, mas como lhe digo temos que primeiro resolver as questões internas, as solicitações do Ministério da Educação faço em casa à noite, porque ás vezes não há tempo para dar azo, temos que responder aos pedidos a nível dos certificados, dos currículos, embora há alguma pressão também do Ministério. Tem prazos também que de antemão já sabemos que por habito temos que entregar, por exemplo as estatísticas.

Como vê ou interpreta a sua relação com os Serviços Centrais do ME, tem sido pautada por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração?

Acho que até o momento tem sido uma boa relação, mas poderia ser melhor, há fase, ou seja, há momento que é de negociação de diálogo, chama-nos para reuniões e concertação, de partilha, mas há momentos que vem mesmo orientações delineadas, embora muitas orientações pedem também algumas contribuições da escola. A relação tem sido saudável entre a nossa escola e o Ministério, mas há situações que devem melhorar nomeadamente a nível de planificação. Enviamos relatório de atividades não temos feedback se esse relatório foi lido ou não, acho que não é correto quando você manda um relatório anual ou trimestral não responderem para dizer se está bem, se há algo a melhorar, não há sugestão, eu acho que há algo a melhorar a nível dos serviços centrais, nomeadamente a Direção Nacional de Educação. Assim ficamos sem saber, será que leram ou não leram, será que está tudo bem o que é que nós precisamos melhorar. Uma outra dificuldade é que às vezes pedem coisas em cima da hora, tudo é para amanhã, há ainda um défice de planificação a nível de exigências. Por exemplo pediram o orçamento 2017 na quarta feira para entregar na sexta feira, felizmente que já tínhamos tudo pronto, só faltava aprovação e tivemos que chamar a Assembleia da Escola de urgência. Há um serviço de estatística onde todos os anos enviamos os dados da escola, ou seja, numero de alunos, de professores com o conhecimento da Delegação do Ministério da Educação. Os serviços do Ministério da Educação depois nos pedem as mesmas informações, o que mostra alguma fatura de coordenação entre os serviços, se houver uma maior articulação entre esses serviços faziam um pedido e a direção de estatística enviava para todos os serviços os dados da escola e não tínhamos que estar toda a hora a preencher as mesmas coisas, só o formato que é diferente, acho que deve haver maior articulação entre os serviços. Todos pedem os mesmos dados durante o ano letivo e pedem para amanhã, em cima da hora, não há uma planificação, não estão aqui todos os dias para verem que não é fácil.

E como tem encarado a sua relação com os seus colegas diretores das outras escolas?

A nível do concelho da Praia e também dos outros concelhos temos excelentes relações, de amizade mesmo, de companheirismo, temos encontros mensal com os colegas e com a senhora Delegada do Ministério onde estabelecemos o plano de atividades do concelho e dividimos os trabalhos e atividades de cada grupo de área pedagógica. Daí, naturalmente nasce uma amizade e acho que nós os diretores somos todos amigos e realizamos algumas atividades extraescolas de convívio. Realizamos atividades de troca de experiência e de informações, respondemos em conjunto alguns pedidos do Ministério da Educação, por exemplo na nova abordagem houve défice de informação a nível de abordagem por competência a nível do Ministério da Educação nós os diretores junto com a senhora Delegada planificamos formação em conjunto para os professores, promovemos formação a nível de matemática, francês e inglês. Há um trabalho de equipa muito forte por parte dos diretores a nível do concelho da Praia e por vezes convidamos diretores de outros concelhos vizinhos que também costumam participar nos nossos encontros.

Normalmente, quando tem dificuldades costuma recorrer a quem, aos seus colaboradores, aos serviços centrais ou aos colegas, e quais com maior frequência?

Depende de problemas. Por exemplo, questões disciplinares sempre peço apoio aos Inspetores do Ministério da Educação, há problemas que socializamos com os colegas diretores pedimos opiniões,

informações. Tentamos sempre resolver os problemas internamente, também pedimos opiniões aos nossos professores que tem algum conhecimento a nível de leis, professores de direito e por acaso temos uma equipa muito dinâmica, jovem e participativa. Tentamos resolver os problemas a nível interno, mas sempre quando nos ultrapassa temos sempre apoio da delegada e quando for algo ainda mais complexo temos contado sempre com a Direção Geral do Planeamento Orçamento e Gestão do Ministério da Educação e também o Diretor dos Recursos Humanos que nos tem ajudado sempre. Contamos com apoio de várias pessoas.

A escola tem por hábito prestar contas e a quem costuma fazer?

Nós fazemos sempre o balanço das atividades com os professores e funcionários nas reuniões que realizamos, mas também na Assembleia da Escola. A nível financeiro estamos com algum atraso em relação ao orçamento de contas de 2015, mas temos um técnico de contas que está a nos apoiar e pensamos entregar as contas para o Tribunal de Contas ainda no início do próximo mês o mais tardar. A nossa gestão tem sido participativa, temos dado satisfação á comunidade, ás pessoas, acho que tem sido uma gestão aberta que qualquer pessoa pode ter informações. Também já tivemos serviços de Inspeção aqui por três vezes, pedagógica, financeira e administrativa, correu tudo bem e do resto acho que temos cumprido com aquilo que a lei diz.

VI - PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Como é que caracteriza o clima, a liderança e cultura organizacional aqui na escola?

Enquanto pessoa, eu sou uma pessoa de fácil trato, as pessoas sentem o tratamento que recebem aqui na escola, tentamos dar o melhor tratamento possível pelo menos ao nosso público alvo, aos alunos e pais encarregados de educação. Exigimos do professor a ética profissional e também trabalhamos muito a vertente de relacionamento professor aluno. Fizemos algumas formações aqui na escola para os professores no sentido da ética profissional de ter empatia na sala de aula, no respeito pelo aluno, mas também trabalhamos com os alunos nos horários de diretor de turma no sentido de ter o respeito pelos professores, com os colegas e com toda a estrutura da escola. Também proporcionamos formação aos nossos funcionários a nível de atendimento para poderem atender de melhor forma possível os nossos utentes. A nível da liderança da escola, como disse a gestão é participativa, há uma grande abertura entre os professores e a direção da escola, qualquer coisa que precisam vêm cá, há uma grande abertura. Até os professores novos que vêm de outras escolas ficam bem impressionados com os professores pelo nível de abertura e de envolvimento. A nossa escola já foi referenciada pelo então Primeiro Ministro como uma escola líder em termos de manutenção de espaço, de participação, de cidadania. Várias outras pessoas já elogiaram a escola publicamente e todas as pessoas que cá vêm são sempre bem-recebidas. A nível de atendimento há um horário legalmente estabelecido, mas eu atendo a qualquer momento aos pais encarregados de educação, aos alunos, há uma grande abertura.

Em termos de comunicação, as nossas informações conseguem passar tranquilamente aos professores e aos alunos. Hoje temos o SIGE - Sistema Integrado de Gestão Escolar onde todos os professores têm um email e todas as informações vão para o email do professor e é uma facilidade a nível de comunicação, também os alunos têm toda a informação a tempo e hora na turma, mas também podem aceder ao facebook da escola que é uma pagina onde comunicamos e partilhamos com os alunos, temos Internet gratuito no pátio onde todos podem aceder a informações que a escola lhes proporciona. Então a nível de comunicação acredito que a escola tem tido um bom desempenho. Tanto os alunos como os professores sentem a escola como deles, acredito que há um bom ambiente de trabalho aqui na escola, uma boa relação humana professor, aluno, direção. Há um bom clima, claro que há um ou outro caso de menos empatia entre um ou outro professor ou aluno, mas a nível geral do relacionamento humano, do comportamento do aluno, do respeito para com o professor acho que temos um nível alto de satisfação.

VII - POTENCIALIDADES E PERSPETIVAS FUTURAS PARA A ESCOLA

Qual é a avaliação que faz enquanto diretor(a) e quais os aspetos mais conseguidos e os menos conseguidos da sua gestão?

Hoje continuo com a motivação de dar o meu contributo para a educação em Cabo Verde, seja como diretor, como coordenador ou subdiretor ou em qualquer área que eu for chamado. Eu não gosto de negar nenhum desafio e acredito pelas conquistas que a equipa diretiva fez nesta escola e o desempenho que tem tido dá brio mesmo ter essa postura de continuar e ter essa motivação de trabalhar no dia a dia, ou seja já passaram 10 anos, é estressante, é verdade que há muita pressão da comunidade educativa, dos serviços centrais, há muita responsabilidade. Só estar aqui para ter a ideia da responsabilidade, mas com a aprendizagem e com a experiência ano a ano, os desafios começam a ficar também mais fáceis e nesse momento se continuar na gestão terei sempre o mesmo desafio, a mesma ambição ou a mesma motivação do início.

Maior satisfação pessoal que eu tenho como diretor da escola é ver a escola crescer, hoje temos alunos a estudar no ensino superior não só aqui em Cabo Verde, mas também no estrangeiro a concorrer com os alunos a nível internacional e com bons resultados. A escola tem contribuído significativamente para aumentar o capital cultural da nossa zona pedagógica e tem ganho um reconhecimento social não só na nossa zona pedagógica, mas também a nível de Cabo Verde, um reconhecimento social grande pelo trabalho que temos desempenhado. Há dois, três anos fomos a segunda escola do concelho melhor classificada a nível de aprovação, que é uma grande satisfação ver o crescimento da escola, a capacidade de a escola competir com outras escolas de Cabo Verde, ter alunos no ensino superior em Cabo Verde e no estrangeiro a dar boa resposta, é uma satisfação enorme ver o desenvolvimento e o crescimento da escola nesse âmbito.

Por isso, como principal ganho eu destacaria o reconhecimento social que a escola teve como uma escola com certa qualidade, a escola tem conseguido formar alunos não só na vertente formativa, mas também educativa tendo em vista o saber ser e saber estar. A escola tem desempenhado o seu papel enquanto instituição de educação na vertente educativa, mas também na formativa, várias vezes dos nossos alunos já saíram para o ensino superior com bons resultados, concorrendo com alunos do ensino superior não só aqui de Cabo Verde, mas também alunos a nível internacional. Muitos já regressaram e já estão a trabalhar que é uma satisfação da escola em ver médicos, engenheiros, advogados e outros profissionais que já saíram desta escola, embora sendo uma escola relativamente nova, são conquistas que a escola já conseguiu fazer. Temos promovido várias atividades para a cidadania, para o ambiente, a cultura da paz, vários projetos, são coisas boas que aconteceram aqui na escola e também o clima saudável de relacionamento humano que para nós é fundamental, o bom relacionamento com a comunidade educativa da nossa zona pedagógica e com os pais encarregados de educação e também a procura que a escola tem tido por parte dos pais que querem matricular os seus filhos cá, é um sinal que as pessoas estão tendo uma boa imagem dessa escola, é o reflexo do serviço que a escola está a prestar a toda a comunidade.

A nossa maior dificuldade nesse momento tem a ver com o rácio aluno turma, temos um rácio de 40/42 alunos por turma devido a muita procura que temos na nossa zona pedagógica. Um outro aspeto que gostaria de ver solucionado é ter uma associação de pais encarregados de educação aqui na nossa escola, já tentamos várias vezes, mas não é uma coisa que depende só da escola, depende principalmente da vontade dos pais. Também temos um projeto de remodelação do pátio exterior da escola que queremos realizar, já entregamos o projeto na Câmara Municipal desde 2012 e foi aprovado, mas ainda não conseguimos realizar a obra. Temos Internet gratuito aqui na escola, mas estamos a verificar que os alunos estão a utilizá-lo mais para outros fins do que pedagógicos, há um défice do espírito de pesquisa e leitura por parte dos alunos.

O que mais gostaria de acrescentar sobre este tema?

Acredito que aprendi muito, tive a oportunidade de conhecer muitas pessoas, recebi várias formações enquanto diretor, tive oportunidade de partilhar com pessoas de outras instituições, ganhei experiência. Tive um processo de aprendizagem, de decisões importantes, momentos difíceis, mas também momentos extraordinários, momentos estressantes, cansativos e desafiador.

A legislação atual satisfaz nesse momento, mas poderia ter alguma melhoria nas questões de acesso e permanência ao ensino secundário, na minha perspectiva, hoje não se está a cumprir essa lei, porque há orientações que recebemos da Direção Nacional para recebermos alunos com idades que contraria aquilo que está previsto na lei.

Na minha perspectiva acho que Cabo Verde tem que pensar em ter diretores de carreira, diretores com formação específica em Gestão e Administração Escolar. Com essa formação o diretor estaria mais balizado, com mais instrumentos, maior conhecimento para pôr em prática, porque na realidade nós aprendemos a gerir praticando, mas não tivemos uma formação específica nesse sentido. Acho que deverá ter sim uma formação específica de 4 ou 5 anos para gestores escolares, não só do secundário, mas também do básico para trabalhar com a pessoa não só a parte pedagógica, mas também a parte de liderança, do relacionamento humano e de gestão.

Um outro aspeto que acho importante é o sistema implementado pelo tesouro “a bancarização” que é um sistema transparente, o aluno paga propina na secretaria o subdiretor tem acesso, vê quanto é que entrou, eu vejo, o Ministério das Finanças também controla, então no momento há um sistema de caixa de abertura e fechamento, um sistema transparente que é uma mais valia para as escolas secundárias. É muito bom e é um mecanismo que também ajuda no sistema de prestação de contas que tinha referido anteriormente.

Entrevista “D3”

I - PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: M **Idade:** 47 anos

Tenho um mestrado em educação especial e licenciado em biologia ramo de ensino. Estou com 22 anos de serviço como professor e enquanto diretor estou a aproximar já 4 anos no exercício do cargo. Eu estou na direção há 9 anos, 5 anos como subdiretor pedagógico e 4 anos como diretor da escola. Na década de 90 fui diretor do ciclo preparatório no ano letivo 95/96 e depois com a reforma exerci o cargo de gestor no ex-ciclo preparatório de 1996 até 2001.

II - MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

Em termos do processo da sua nomeação, como é que isso aconteceu? Foi indicado ou participou de algum concurso?

Como eu fazia parte da direção desde 2007, fui subdiretor pedagógico até 2012, com a saída do ex-diretor, o Ministério da Educação solicitou que ele indicasse uma pessoa e como nós os dois éramos a pessoa que tinha maior tempo na gestão da escola, e porque também era eu quem o substituí na sua ausência, eu já conhecia a escola e todo o processo de gestão, então o Ministério aceitou o meu nome para diretor da escola.

Quais a razões ou motivações que levou a aceitar este cargo?

A minha motivação é trabalhar para o bom funcionamento da escola, com a minha experiência e com a minha energia aceitei esse novo desafio, também porque gosto de dar a minha contribuição, e tendo em conta que o cargo de gestão já não era uma novidade para mim, como disse na década de 90 já tinha desempenhado o cargo de gestão numa escola. Continuamos com as mesmas perspetivas, nós quando assumimos a gestão traçamos algumas metas, principalmente o aumento da taxa de aprovação e a redução da taxa de reprovação e do abandono escolar e também alguns desafios que a escola enfrentava na altura, então traçamos um plano e formamos uma equipa com pessoas disponíveis e depois avançamos.

Tendo exercido outros cargos e atualmente a função de diretor desta escola qual é a diferença que tem notado em relação às funções anteriores com a atual função de diretor?

A legislação do ex-ciclo preparatório na altura que exerci o cargo de diretor era diferente, o sistema de ensino era totalmente diferente do ensino secundário, mas em termos de gestão em si, liderança com funcionário, professores, com a comunidade educativa é praticamente o mesmo.

III - ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

Qual é a sua opinião em relação ao atual modelo de organização e funcionamento das escolas secundárias, da forma como as escolas estão organizadas, os órgãos que compõe e as suas principais limitações e potencialidades?

Na minha opinião acho que a legislação é boa, a legislação é de 2002, estamos em 2016, mais de uma década depois, portanto na minha opinião eu acho que a legislação ainda serve perfeitamente o ensino secundário. Os órgãos de gestão estão bem estruturados, portanto eu penso que a estrutura, a organigrama dos órgãos de gestão está bem estruturada.

Nós temos todos os órgãos constituídos, portanto a assembleia é constituída por professores, alunos, pais encarregados de educação e um representante da sociedade civil (temos um policia). Depois temos o conselho diretivo formado pelo diretor, o subdiretor pedagógico, o subdiretor financeiro, um subdiretor para assuntos sociais, uma secretária e um representante do encarregado de educação que foi escolhido numa reunião com os pais encarregados de educação e todos os presentes aceitaram o nome dessa pessoa para fazer parte da equipa. Também aconteceu o mesmo em relação à assembleia da escola.

Os membros dos órgãos têm participado normalmente, nós funcionamos através de convocatórias. Por exemplo na assembleia da escola nós reunimos há menos de um mês para discutimos e aprovamos a conta gerência de 2015 e não temos tido problemas em termos de participação, normalmente costuma faltar um ou outro elemento, mas em termos de quórum não temos problema.

No conselho diretivo são praticamente os professores que assumem e os elementos são escolhidos diretamente pelo diretor. Agora o problema que nós temos nesse momento é devido a gratificação, por exemplo a nossa escola é pequena nós damos uma gratificação de dez mil escudos e a lei diz que uma escola de pequena dimensão a gratificação é de oito mil escudos e que esse valor pode ser aumentado através da reunião da assembleia da escola, portanto há uma portaria que fala sobre isso. Os professores não estão querendo fazer parte do conselho diretivo tendo em conta o valor do subsidio e muitos alegam que prefeririam dar aulas nas escolas privadas em vez de trabalharem durante o dia no conselho diretivo. Temos alguns constrangimentos em conseguirem professores com experiencia e motivado para fazerem parte do conselho diretivo e normalmente nós temos que lidar e batalhar muito com os professores para fazer parte do conselho diretivo. Entretanto ultrapassado essa dificuldade, a partir do momento que as pessoas assumirem o cargo tem desempenhado com normalidade. No momento da escolha, normalmente tentamos escolher pessoas com alguma experiencia e na parte do subdiretor financeiro nós temos um professor formado na área de economia e gestão, assim como a lei também recomenda, sugere que a pessoa que faz parte da subdireção financeira seja alguém com formação na área e nós nessa parte nunca tivemos problemas porque sempre encontramos alguém com formação nessa área para desempenhar essa função.

No conselho pedagógico, nós reunimos mensalmente discutimos questões meramente pedagógicas, uma das funções do conselho pedagógico no que tange a parte da formação dos professores tem sido “o calcanhar de Aquiles” porque a lei atribui uma das funções do conselho pedagógico a formação dos professores na investigação e nós não temos feito isso. Nesse ano letivo nós realizamos uma formação no domínio da abordagem por competência, mas a formação foi organizada pelo conselho diretivo e ministrado por um ex-funcionário da direção nacional da educação, mas em termos do conselho pedagógico trabalhar essa área de formação no domínio da investigação nós não fizemos.

O conselho de disciplina funciona normalmente com alguns constrangimentos no que tange à instauração do processo disciplinar, trabalhar essa questão do processo disciplinar. Nós tivemos alguns casos de professores que nós fizemos uma participação e enviamos ao conselho de disciplina para analisar e ouvir o professor, mas o que nós temos constatado é que o conselho de disciplina tem tido alguma dificuldade nesse sentido e as pessoas mesmo queixam de que não tem domínio para trabalhar essas questões de processo disciplinar e averiguar mesmo.

Do resto, todos os órgãos têm funcionado normalmente, incluindo as comissões de serviços.

Eu acho que os órgãos estão bem estruturados, é como eu disse por exemplo na subdireção para os assuntos comunitários, eu acho que essa área devia perfeitamente fazer um acasalamento entre a orientação escolar e vocacional, como estamos numa escola pequena e por questão de gestão dos recursos. Para as escolas “ditas grandes” não sei se os diretores têm essa visão, mas a nossa escola como é uma escola pequena com limitação de recursos eu acho que deveria haver essa possibilidade, mas pronto a introdução dessa área de orientação escolar e vocacional é recente enquanto que a lei é de 2002, até porque todos os anos vem sempre como orientação. Uma outra parte que não funciona praticamente é o conselho de turma, a lei fala do conselho de turma, mas praticamente não funciona. Nós este ano realizamos algum conselho de turma, os alunos levantaram algumas preocupações junto dos diretores de turma e os diretores de turma solicitaram à direção para realizar um conselho de turma onde tinha que estar todos os alunos, todos os professores da turma e também o conselho de disciplina e o conselho diretivo. Então nós aceitamos a proposta, convocamos o encontro, fizemos dois ou três encontros nas turmas e alguns professores não ficaram muito satisfeito com esse encontro. Portanto o conselho de turma fala apenas num número muito limitado em termos de participantes, é o diretor de turma, é um representante do pai encarregado de educação, o chefe de turma, e, portanto, nós fazíamos de uma forma mais alargado. Essa questão do conselho de turma tem sido uma grande dificuldade.

Uma outra questão que eu queria referir é que dentro da assembleia da escola, nós do conselho diretivo participamos nas reuniões da assembleia da escola, mas não temos direito à votação. Eu acho que todos os membros do conselho diretivo deveriam participar nas reuniões da assembleia da escola, mas com direito à votação porque nós por exemplo apresentamos um orçamento à assembleia da escola, discutimos, tiramos as dúvidas, esclarecimentos e nós na altura da votação ficamos sem poder fazer nada. Também uma outra questão que eu acho que devia ser revisto no conselho pedagógico que é formado pelo diretor, subdiretor pedagógico, secretário e os coordenadores das disciplinas, mas também aqui eu acho que os representantes do conselho de disciplina e também os outros membros do conselho diretivo deviam participar na apresentação e no debate de determinados temas no conselho pedagógico, porque nós aqui todos os elementos participam no conselho pedagógico apresentam as suas sugestões, mas no momento da votação ficam de fora, eu acho que a lei devia abrir exceções aos outros membros do conselho diretivo, portanto o subdiretor para assuntos sociais e o subdiretor financeiro que muitas vezes tem alguma voz a dar sobre alguns pedidos de apoios, também o presidente do conselho de disciplina podia perfeitamente participar nas reuniões do conselho pedagógico, mas a lei fica restringido apenas ao diretor, ao subdiretor pedagógico e os coordenadores, mas eu acho que deveria envolver outros elementos.

Em relação aos órgãos, (Assembleia da Escola, Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico, Conselho de Disciplina) qual é a importância que atribui a cada um deles?

Eu tenho algumas reservas, se nós formos hierarquizar esses órgãos, porque a lei começa com a Assembleia da escola, depois o conselho diretivo, depois o conselho pedagógico, conselho de disciplina e comissões de serviços, grupos de trabalhos. Em termos de hierarquização a assembleia da escola é o órgão que tem mais peso dentro dessa organigrama porque é o órgão que aprova o orçamento, aprova o regulamento, a conta de gerência e outras funções, mas na minha opinião eu acho que deveria primeiro o conselho diretivo, logo a seguir a assembleia da escola, o conselho pedagógico e o conselho de disciplina, porque assim como a lei está estruturada primeiro nós temos a assembleia da escola e logo a seguir temos o conselho diretivo e o conselho de disciplina. Todos os órgãos são importantes, mas como o conselho diretivo está centrado no diretor e os subdiretores e o secretário da direção todo o dia-dia da escola gera a volta do conselho diretivo. Por exemplo para aprovar um orçamento é o conselho diretivo que tem que

elaborar, o subdiretor financeiro que faz parte do conselho diretivo elabora o orçamento e submete ao conselho diretivo para fazer análise e apreciação para depois apresentar à assembleia da escola, mas a assembleia da escola tem um peso muito forte porque pode aprovar ou rejeitar o orçamento, então todo o trabalho fica, digamos assim por “água baixo” porque o orçamento não passou na assembleia da escola, então temos que voltar tudo ao “estaca zero”. Eu acho que dentro desta estrutura o conselho diretivo que engloba os principais órgãos com as pessoas que fazem a monitorização do dia-dia da escola, deveria ter um peso maior, mas a assembleia de escola eu acho que também é um órgão extremamente importante.

Se tivesse que reestruturar ou mudar algum órgão da escola o que é que mudaria e porquê?

Dentro dos órgãos de gestão, atualmente com a entrada da parte da orientação escolar eu acho que normalmente essa parte é conduzida por um psicólogo ou uma psicóloga que normalmente trabalha a tempo inteiro, eu acho que a subdireção para os assuntos comunitários deveria ser, principalmente para as escolas pequenas ter incluída toda essa parte de orientação escolar e vocacional. Há um subsídio que é atribuído ao subdiretor para os assuntos sociais e também beneficia da redução da carga horária e a pessoa responsável por esse gabinete de orientação escolar que normalmente trabalha o tempo inteiro sem turma, eu acho que ajudaria a escola a aliviar de algum sufoco financeiro e ao mesmo tempo ajudar a equilibra a gestão dos recursos humanos. Normalmente é a Direção Nacional de Educação que trabalha diretamente com as pessoas que estão ligados a orientação escolar e vocacional, então eles exigem mesmo a redução da carga horária no caso de professor que não é psicólogo. Nós por exemplo no início deste ano letivo tivemos algum contratempo com alguns elementos da direção nacional, porque nós temos uma psicóloga que trabalha a tempo inteiro, temos um espaço de informação e orientação, portanto um projeto que foi financiado pela CCSsida, então eles queriam que para além da psicóloga que nós indicássemos ainda mais um professor com a redução da carga horária para trabalhar a orientação escolar e vocacional, dissemos não, apenas a psicóloga é suficiente para trabalhar a orientação escolar e vocacional.

IV - INSTRUMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Em termos dos instrumentos de gestão, quais são os instrumentos com que a escola tem trabalhado e qual é a importância que dá a cada um desses instrumentos?

Todos os instrumentos de gestão são importantes, o orçamento, plano de atividades o projeto educativo. Nós temos um projeto educativo elaborado desde início do ano letivo no qual contamos com o apoio de um especialista na sua elaboração. No entanto, na altura não conseguimos discutir e aprovar o projeto na assembleia da escola, mas já estamos a executar esse projeto, as metas que nós traçamos nesse projeto apresentamos logo no início da preparação metodológica com os professores e partimos com essas metas a atingir no final do ano letivo. Na sua elaboração fizemos primeiro um levantamento geral da situação da nossa escola e trabalhamos todas as oportunidades e ameaças e a partir daí nós estruturamos o nosso projeto com a colaboração do especialista já referido elaboramos um documento e aprovamos no conselho diretivo e no início da preparação metodológica com os professores apresentamos as linhas gerais com os principais objetivos e atividades, também apresentamos o projeto no conselho pedagógico e faltava apenas apresentar na assembleia da escola para aprovação e depois submeter o projeto à delegação e ao Ministério da Educação. Mesmo sem aprovação na assembleia da escola já estamos a trabalhar o nosso projeto educativo.

Quanto ao plano e o orçamento, nós normalmente elaboramos o plano de atividades em outubro e submetemos o plano para a discussão logo nos primeiros dias da preparação metodológica para recolher alguns subsídios e depois concluímos o plano e o orçamento que vamos apresentar na assembleia da escola para a sua aprovação já nos finais de outubro ou novembro. Todos os anos nós enviamos o nosso plano para o parecer da Delegação e a Homologação do Ministério da Educação.

Com a nova reforma temos que fazer algumas alterações no regulamento interno, porque nós tínhamos questões de faltas e de acordo com o estatuto do aluno, então nós tivemos que alterar e neste momento estamos com a proposta na assembleia da escola para analisar e para ver se ainda conseguimos aprovar o regulamento interno antes do início do próximo ano letivo. Também com a introdução da

avaliação interna e da comissão de avaliação interna, criamos um grupo que está a funcionar e todo o trabalho foi feito partindo do projeto educativo.

Para além desses instrumentos nós temos a conta de gerência que elaboramos todos os anos e enviamos ao tribunal de contas. Portanto, nós já recebemos o feedback das contas de 2012, 2013 e 2014 em que pediram alguns esclarecimentos sobre algumas despesas que foram executadas, nós exercemos o direito do contraditório e estamos a aguardar o relatório final. No princípio do mês de junho discutimos e aprovamos a conta gerência de 2015 na assembleia da escola e já enviamos também ao tribunal de contas.

Eu primeiramente atribuía uma maior importância ao plano de atividades e ao orçamento, porque sem o plano e sem o orçamento, nós, na escola secundária não conseguimos funcionar. Temos funcionários para pagar mensalmente, despesas que temos que realizar e para realizarmos despesas de várias ordens como pagamento dos funcionários, compra dos materiais, nós temos que ter um orçamento, por isso para mim o plano de atividades e o orçamento vêm em primeiro lugar, são fundamentais na gestão. Logo a seguir vem o projeto educativo porque nós estamos numa escola e temos que trabalhar de tudo, mas a parte fundamental é a parte pedagógica, sem a parte pedagógica não existe a escola e praticamente não há educação, o nosso trabalho mesmo é a parte pedagógica, mas para realizarmos trabalhos pedagógicos muitas vezes nós temos que ter recursos. Então por isso que primeiro coloco o orçamento e o plano de atividades e logo a seguir o projeto educativo que engloba, portanto, toda a parte pedagógica da escola. Depois vêm os sub-planos e alguns projetos também pedagógicos que nós temos e que vem complementar o nosso plano de atividades e o projeto educativo. Depois vem o regulamento interno da escola, que orienta, portanto, é um guião da escola, mas podemos funcionar sem o regulamento, embora com alguma dificuldade e se nós fomos atribuir uma importância aos instrumentos penso que o regulamento interno tem menos peso.

Os instrumentos de gestão espelham a autonomia da escola ou tem a preocupação de seguir as orientações e diretrizes dos Serviços Centrais?

Para dizer a verdade, na minha opinião eu acho que as escolas não têm autonomia, nem financeira, nem autonomia pedagógica, porque financeira agora com a introdução do sistema da “bancarização” a última palavra a dizer são as finanças, as escolas fazem a cabimentação das despesas, mas a última palavra cabe as finanças e se as finanças não autorizarem a última parte, portanto nós ficamos sem poder fazer nada e a escola fica paralisada, e já tivemos alguns casos. Nós por exemplo cobramos receitas, propinas e emolumentos da escola e nós temos um prazo de 24 horas para depositarmos o valor arrecadado nas contas e nós só podemos fazer algumas despesas o que está orçamentado e com autorização das finanças, por isso que eu acho que as escolas em termos de autonomia financeira neste momento não têm. Também a nível pedagógico nós temos um currículo ainda que é um currículo fechado. As escolas não tem autonomia para fazer alteração em qualquer sistema, por exemplo a avaliação, qualquer alteração que nós temos que fazer dentro do sistema de avaliação ou do programa, do currículo, nós temos que pedir autorização à direção nacional da educação porque quem controla todo o sistema é a direção nacional, portanto se nós não cumprimos um programa por exemplo de uma disciplina, nós temos que justificar o não cumprimento do programa à direção nacional e se nós alterarmos a ordem da sequência dos conteúdos dentro do programa também temos que informar à direção nacional. Nós já tivemos casos em que os professores propõem a alteração da ordem de alguns conteúdos, mas a direção nacional fez o finca-pé, dizendo que os professores não têm autorização para fazerem essa alteração. Nós temos um currículo fechado e quem decide são os serviços centrais, por isso que eu considero que as escolas não têm autonomia, por exemplo nós todos os anos recebemos uma proposta do calendário escolar para o arranque do ano letivo e nós enviamos sugestões e algumas propostas de alterações por exemplo em algumas datas e a direção nacional não aceita, apesar que a lei faz essa referência, mas não temos e nem aproveitamos do que está na lei.

Em fase do processo (elaboração, aprovação ou execução) é mais visível a participação da comunidade educativa?

Nós normalmente quando elaboramos o plano de atividades primeiro apresentamos propostas no conselho pedagógico, nas reuniões de preparação metodológica e também indiretamente pedimos algumas informações aos funcionários. Depois de recolhermos os subsídios apresentamos o plano de atividades nos

órgãos, no conselho diretivo, no conselho pedagógico e na assembleia da escola e é através desses órgãos que temos a participação, portanto na assembleia da escola nós temos três representantes dos pais encarregados de educação, no conselho de disciplina também temos representante de encarregado de educação e temos alunos e também no conselho diretivo, então todos esses elementos dão a sua contribuição para o enriquecimento do plano de atividades. Por isso que podemos considerar que a comunidade, os elementos que representam a comunidade educativa participam de forma razoável.

Através da comissão da cultura, realizamos um conjunto de atividades onde envolvemos a comunidade. Por exemplo nas grandes atividades, como o aniversário da escola, nas cerimónias de imposição de fitas, nas feiras das profissões, nas feiras de saúde, nós sempre envolvemos a comunidade e também os parceiros da escola. Nós temos ótimas relações com os parceiros, nomeadamente a “Cabo Verde Telecom”, as Forças Armadas, Centro de Saúde Local, associações comunitárias e também a comunidade em si. Por isso sempre que realizamos atividades contamos com a participação da comunidade e dos nossos parceiros que também tem apoiado a escola em alguns projetos. Também a escola vai à comunidade muitas vezes, participa nas campanhas de limpeza que são realizadas pelas associações, os nossos alunos participam em atividades desportivas que são realizadas pelas escolas de iniciação desportiva, colaboramos também com uma associação que trabalha com os jovens que estão na delinquência, no alcoolismo, portanto os nossos alunos fazem parte dessa associação. Nós aqui estamos sempre envolvidos nas atividades que são desenvolvidas nessa comunidade, desde atividades religiosas desportivas e culturais, por isso que eu considero que há uma boa relação entre a escola e a comunidade, e essa participação considero que tem sido boa, quando nós chamamos a comunidade ela aparece e também sempre que a comunidade precisa da escola nós estamos abertos.

V - QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

Qual é o aspeto do funcionamento da escola (pedagógicos, administrativo, financeiro) é que tem dado maior atenção?

Temos um plano de atividades que seguimos, portanto, a direção não é só o diretor, nós somos uma equipa, normalmente quando eu tenho que sair para resolver assuntos extras, fora do recinto escolar temos na retaguarda os outros elementos, temos o subdiretor administrativo e financeiro que me substitui na minha ausência, temos o subdiretor pedagógico que trabalha ou digamos assim que está centralizado nas questões pedagógicas e temos, portanto, os outros elementos.

No seu dia-dia enquanto diretor(a) tem tido maior preocupação em responder as solicitações da escola ou dos serviços centrais?

Nós trabalhamos com um plano de atividade e sempre que fomos solicitadas informações dos serviços centrais, nós procuramos responder as solicitações a tempo. Normalmente quando houver sobreposições, nós damos prioridade aquilo que nós consideramos mais importante. O que nós tentamos fazer é responder sempre a tempo as solicitações que recebemos, seja dos serviços centrais ou qualquer outra instituição.

Como vê ou interpreta a sua relação com os Serviços Centrais do ME, tem sido pautada por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração?

Eu não vejo questão da hierarquia nessa relação entre as escolas secundárias e os serviços centrais do ministério da educação, mas sim vejo isso como uma questão da colaboração. Nós normalmente participamos nas reuniões do conselho do ministério e também em algumas reuniões dos serviços centrais, portanto eu tenho boas relações com a delegação e também os outros serviços do ministério da educação. Em termos de apresentação de propostas e sugestões algumas são acatadas outras vezes não, mas na maioria das vezes não são como nós gostaríamos.

E como tem encarado a sua relação com os seus colegas diretores das outras escolas?

Com os colegas diretores, nós temos excelentes relações, participamos nas reuniões do conselho do Ministério, trocamos ideias e eu penso que temos excelentes relações com os colegas.

Normalmente, quando tem dificuldades costuma recorrer a quem, aos seus colaboradores, aos serviços centrais ou aos colegas, e quais com maior frequência?

Quando tenho duvidas, primeiro tento socializar com os colegas da direção, e se não for satisfeita peço colaboração de alguns colegas diretores com mais experiencia e se a duvida persistir recorro aos serviços centrais onde tem pessoas com quem tenho excelentes relações, dependendo do tipo de problema.

A escola tem por hábito prestar contas e a quem costuma fazer?

Em termos de prestação de contas, nos fazemos encontro do conselho diretivo quinzenalmente, onde o subdiretor financeiro apresenta algumas informações de balancete, depois também nós temos por hábito sempre que realizamos algumas atividades que envolve algum custo por exemplo antes da sua realização analisamos para ver os custos e se conseguimos obter algum apoio ou então para ver se a escola tem condições financeiras para financiar a atividade. No final, depois da realização das atividades voltamos a reunir novamente para fazer um pequeno balanço para apresentar aos elementos da direção. Em termos do resultado das aprendizagens nós apresentamos os resultados no início de cada trimestre e também no início de cada ano letivo, nas reuniões gerais com os professores, no conselho pedagógico e também nas reuniões com os pais encarregados de educação. No final do ano letivo apresentamos ao ministério da educação um relatório final com todos os resultados.

Normalmente quando nós apresentamos os dados os pais questionam muito, por exemplo sobre a questão do aproveitamento, a questão das faltas. Nós para além de apresentamos os resultados das aprendizagens dos alunos, apresentamos também a questão das faltas que principalmente na disciplina de educação física que funciona no período contrario e as vezes nós temos alguns problemas com alunos que moram longe, e eles questionam e mostram disponíveis para colaborar com a escola para melhorar o aproveitamento dos alunos.

VI - PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Como é que caracteriza o clima, a liderança e cultura organizacional aqui na escola?

Na minha opinião eu considero que a liderança é boa, o clima é bom, a titulo de exemplo, nós aqui não há marcação de audiências nem para professores, nem para pais e alunos e nem para os funcionários em geral, portanto quando alguém precisa de alguma informação, portanto a porta está sempre aberta e nós estamos sempre disponível. Portanto não há aqui nenhuma barreira entre professores, alunos e funcionários. O clima de trabalho, nós consideramos bom, embora com algumas dificuldades, mas de uma forma em geral consideramos boa.

Nós traçamos as metas e foram negociadas com os professores, num primeiro momento nós apresentamos as metas aos professores na assembleia geral, apresentamos também aos pais encarregados de educação as metas no que tange aos resultados dos alunos. Nós traçamos no nosso projeto educativo três metas, o primeiro era o aumento da taxa de aprovação, o segundo era reduzir a taxa de reprovação e o abandono escolar e a terceira meta que era a envolvência da comunidade educativa ou seja trazer mais pais encarregados de educação para a escola.

A comunicação aqui flui normalmente, somos uma escola pequena em comparação com outras escolas secundárias e em termos de comunicação funcionamos com avisos, convocatórias e também através de contato direto com as pessoas, todos os dias conseguimos ver praticamente todas as pessoas, temos cerca

de 18 a 20 professores que trabalham no período de manhã, mais cerca de 18 a 20 professores que trabalham no período da tarde, e nós circulamos todos os dias no recinto da escola e a comunicação flui normalmente.

Em termos de liderança eu penso que a formação é sempre boa, porque nós em termos de gestão recebemos uma formação, portanto durante a nossa formação para professor tínhamos uma cadeira de gestão, mas eu acho que essa cadeira é insuficiente para uma pessoa assumir o cargo de diretor de um liceu, mas uma pessoa na gestão tem que procurar informação, tem que estudar e recolher mais experiências, mas eu acho que é sempre bom ter mais formação para área de gestão, até porque nós sentimos algumas dificuldades no exercício dessa função. Eu acho que uma pessoa para assumir o cargo de gestão numa escola secundária tem que ter várias valências, por exemplo tem que ter o conhecimento sobre a elaboração de um orçamento, como elaborar um plano de atividade, lidar com várias solicitações, atendimento público por exemplo, porque você lida com várias pessoas, com alunos, funcionários, pais encarregados de educação, então é preciso ter algum conhecimento nessas áreas para poder exercer essa função com maior sucesso possível. Daí que eu acho que o diretor de uma escola secundária deve ter formação nessa área de liderança para poder gerir uma escola com maior eficiência e eficácia.

VII - POTENCIALIDADES E PERSPETIVAS FUTURAS PARA A ESCOLA

Qual é a avaliação que faz enquanto diretor(a) e quais os aspetos mais conseguidos e os menos conseguidos da sua gestão?

Eu considero o meu desempenho de bom, embora isso cabe às pessoas de fora fazerem a minha avaliação. Eu destacaria o fato de ter conseguido trazer mais a comunidade para a escola, trazer parceiros para a escola, conseguindo o financiamento de alguns projetos e também melhorar o aproveitamento dos alunos. Portanto é um trabalho que não depende só do diretor, mas sim do envolvimento de todos, portanto houve melhorias, mas precisamos ainda de fazer mais.

Temos conseguido aumentar a taxa de aproveitamento dos alunos e reduzir a taxa de reprovação e abandono escolar, mas ainda não conseguimos atingir a meta que nós estabelecemos, e isso continua a ser o nosso grande desafio. Um desafio é poder conseguir envolver mais os professores, os alunos e os pais nas atividades da escola, ou seja, fazer com que os professores, pais encarregados e toda a comunidade educativa assume a escola com um todo. Eu sinto que há essa necessidade de uma grande envolvimento da comunidade educativa na vida da escola para que possamos atingir os nossos objetivos.

Enquanto gestor a minha missão como gestor o que nós fizemos, o meu objetivo era aumentar a taxa de aprovação e baixar as taxas de reprovação e abandono, mas também nós tínhamos como meta abrir a escola à comunidade ou seja fazer com que a comunidade sinta a escola no seu meio, porque nós desde 2007 até 2012 eu senti que a escola está inserida numa comunidade e a comunidade “odiava” a escola, porque você tinha que estar com uma vigilância muito apertada sobre as pessoas da comunidade porque as pessoas assaltavam a escola, roubavam e danificavam os equipamentos da escola. Não havia um sentido de pertença da escola por parte da comunidade, e isso é um desafio que nós abraçamos e continuamos a lutar porque nós estamos numa zona extremamente complexa com problemas sociais de vários níveis, portanto o alcoolismo, prostituição, delinquência juvenil etc., então todos esses problemas desembocam em cima da escola e dos elementos da equipa de gestão. Por isso que para além do nosso desafio que era aumentar a taxa de aprovação e reduzir a taxa de abandono e reprovação, um dos grandes desafios que nós tínhamos era fazer com que a comunidade se sinta a escola como dela.

Ainda notamos algum défice de envolvimento por parte dos pais e mesmo por parte de alguns professores.

Nós melhoramos em parte, por exemplo hoje o nosso ginásio é gerido pela comunidade, nos finais de semana e nos períodos não letivo é uma associação que gere o ginásio e depois presta conta trimestralmente e também os nossos espaços, portanto a nossa sala de biblioteca, a nossa sala de reunião é também ocupada pela comunidade, grupos religiosos, associações, portanto nós abrimos, digamos assim a

escola à comunidade. Mas também continuamos com alguns problemas, principalmente com a deterioração de alguns equipamentos escolares por parte da população.

O que mais gostaria de acrescentar sobre este tema?

O que mais gostaria de acrescentar tem a ver com socialização da lei, apesar de mais de uma década com essa lei, mas dentro da própria escola, digamos assim é necessário divulgar mais esse decreto-lei, até porque ainda temos professores, funcionários e mesmo os pais encarregados de educação que não conhecem ainda de uma forma mais aprofundada a lei. Mas de uma forma em geral temos uma boa lei, talvez a dificuldade reside na sua aplicação prática tendo em conta um maior envolvimento das pessoas.

Entrevista “D4”

I - PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: M **Idade:** 37 anos

Sou bacharelato em físico-química e licenciado em química, pós-graduado em ciências da educação, especialização em tecnologias de informação e comunicação. Comecei a trabalhar como professor desde 1999 e há cinco anos como diretor desta escola. De 2001 a 2004 fui presidente do conselho de disciplina e coordenador de disciplina, de 2004 a 2005 fui secretário do conselho diretivo, de 2005 a 2010 subdiretor pedagógico e de 2011 a esta data diretor da escola.

II - MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

Em termos do processo da sua nomeação, como é que isso aconteceu? Foi indicado ou participou de algum concurso?

Foi uma proposta da diretora cessante que estava de saída no ano 2011, ela indicou o nome de três pessoas que podiam assumir a direção da escola. Depois fomos chamados para uma entrevista com a diretora geral do ensino secundário e na sequência fui convidado para assumir a direção desta escola secundária.

Quais a razões ou motivações que levou a aceitar este cargo?

Tendo em conta que trabalhava na escola desde 99, conhecia muito bem a escola, fiz parte da direção, então achei interessante dar o meu contributo pessoal estando na linha da frente. Durante esses cinco anos creio que fiz muito por esta escola, é claro que sempre há um ciclo, creio que poderia fazer mais, mas dado a várias dificuldades que a escola tem e dos alunos que alberga, eu creio que conseguimos, não somente eu, mas toda a equipa diretiva, os professores e alunos conseguimos fazer aquilo que tínhamos na mente ou pelo menos 80% daquilo que tínhamos na mente.

Tendo exercido outros cargos e atualmente a função de diretor desta escola qual é a diferença que tem notado em relação às funções anteriores com a atual função de diretor?

Eu como fui sempre uma pessoa muito ligado às pessoas quer como professor, quer como subdiretor pedagógico e quer como diretor, eu creio que essa relação ajudou muito no desempenho dos outros cargos e também o próprio desempenho como diretor. A assunção do cargo do diretor não alterou muito porque mantive sempre essa a mesma relação de proximidade com as pessoas.

III - ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

Qual é a sua opinião em relação ao atual modelo de organização e funcionamento das escolas secundárias, da forma como as escolas estão organizadas, os órgãos que compõe e as suas principais limitações e potencialidades?

Em relação aos órgãos creio que as coisas funcionam, pelo menos aqui na escola tem funcionado pelo que não vejo grandes problemas em relação a própria lei.

Eu creio que problema de maior tem a ver com o processo de nomeação, porque sempre que é nomeado não vai com o mesmo entusiasmo que uma candidatura com projetos que depois tem que ser cumprido. Aqui na escola funcionamos normalmente com todos os órgãos e não temos tido grandes dificuldades.

Para o conselho diretivo nós escolhemos as pessoas que consideramos capacitadas e também com algum grau de confiança. São escolhidas diretamente pelo diretor na base de confiança e da qualidade da pessoa em si como profissional que é. Agora em relação aos outros órgãos, no caso do conselho de disciplina os membros foram indicados, mas no caso da assembleia a pessoa é eleita, e os membros da mesa são eleitos na assembleia geral, a direção da escola não interfere nesse processo. Em relação ao conselho pedagógico os coordenadores são escolhidos pelos próprios professores.

Em relação a assembleia da escola já tivemos alguma dificuldade com a representação dos pais encarregados de educação nos anos anteriores, mas neste momento temos uma assembleia dos pais a funcionar, está em forja a criação de uma associação dos pais em fase do processo do reconhecimento publico dessa associação por parte do cartório para reconhecer a associação em si. Creio que tem funcionado, e nós vimos isto nas reuniões de turma, nas reuniões com a direção, a assembleia da escola tem funcionado normalmente com todos os membros desde dos representantes dos alunos, dos pais encarregados de educação, em fim com todos os membros, e graças a deus nós reunimos nos momentos conforme manda a lei e também nas sessões extraordinárias quando há necessidade, e fizemos há dias para apreciação da conta.

Em relação aos órgãos, (Assembleia da Escola, Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico, Conselho de Disciplina) qual é a importância que atribui a cada um deles?

Eu creio que todos os órgãos são importantes, mas de certa forma a assembleia é o órgão que estará a cima de todos tendo em conta que o orçamento, o plano de atividades, o regulamento interno, etc., tem que passar pela assembleia da escola, portanto, eu considero que é um órgão mais importante da própria escola. Os outros órgãos eu creio que estão mais ou menos numa escala horizontal, o conselho diretivo mais pela parte de gestão, o conselho pedagógico mais pela parte pedagógica e o conselho de disciplina mais pela parte disciplinar.

Se tivesse que reestruturar ou mudar algum órgão da escola o que é que mudaria e porquê?

Eu creio que essa lei num ou noutro aspeto poderá ser melhorado, mas de todo o modo, portanto já é uma lei se calhar um pouco ultrapassado, já são catorze anos praticamente e eu creio que alguns aspetos poderão estar já ultrapassados, uma delas tem a ver com o concurso para a nomeação dos diretores das escolas secundarias, eu creio que se for a nível de concurso com projeto educativo concreto como se faz em outras paragens, eu creio que as pessoas podem ter sempre uma maior responsabilidade, porque quando se candidata com projetos você é obrigado a cumprir o que lá está e quando não tem isso muitas vezes não tem norte, ou então terá que fazer um sacrifício, mas se for feito numa lógica de candidatura será sempre um compromisso maior com as pessoas e maior responsabilidade.

IV - INSTRUMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Em termos dos instrumentos de gestão, quais são os instrumentos com que a escola tem trabalhado e qual é a importância que dá a cada um desses instrumentos?

Neste momento eu creio que nós temos todos os instrumentos, com exceção do projeto educativo que só foi feito há dois anos, nós não tínhamos esse documento no início do nosso mandato, e tivemos algumas dificuldades mesmo em conceber o projeto educativo e também a sua implementação. Temos o regulamento interno que está na sua forja de mudança tendo em conta as novas exigências, já foi feito um novo que será apresentado na assembleia, portanto durante todo o ano estivemos a trabalhar o regulamento interno. Portanto, temos os outros, nesse caso o orçamento e o plano de atividade, esses sim, trabalhamos com muito mais rigor.

A necessidade de alterar o nosso regulamento interno devido as novas exigências tem que ver com o meio, a própria sociedade, mas também do próprio sistema, por exemplo o nosso regulamento é de dois mil e qualquer coisa, houve o estatuto do aluno depois do regulamento, também houve outras diretivas, outros documentos, a lei de base que saiu em 2010, etc., então o nosso regulamento estava um pouco ultrapassado e desfasado em relação a esses documentos e então havia a necessidade de adequar ou readequar algumas coisas que não faziam parte do regulamento interno.

O regulamento interno foi discutido em todos os órgãos, desde os pais, os alunos, foi feita uma assembleia com os alunos, uma assembleia com os pais, com os professores para recolha do subsídio, de informações e fez-se a compilação, depois voltou-se a discutir o documento com os mesmos, depois tirou-se um novo documento que será discutido na assembleia da escola para a sua aprovação final.

As exigências de que as escolas devem ter um projeto educativo partiu do Ministério da Educação e da própria Inspeção Geral para que as escolas poderem ter um norte ou terem uma orientação a longo prazo, ou seja, o que é que nós queremos com a escola a longo prazo.

Os instrumentos de gestão espelham a autonomia da escola ou tem a preocupação de seguir as orientações e diretrizes dos Serviços Centrais?

Eu creio que quando nós falamos já do orçamento privativo podemos ver já a autonomia das escolas. Muita gente fala que a escolas perderam a autonomia financeira com o controlo da “bancarização”, mas eu creio que isso trouxe alguma vantagem à escola porque nos permite a cada momento controlar todo o sistema, quer o sistema financeiro, mas também outros que tem a ver com gastos etc., da própria escola e a escola sabe onde colocar a cada momento, quando é que tem dinheiro. Eu creio que a escola se sente sempre autónoma, sobretudo por causa do orçamento privativo, claro que nunca à margem do Ministério da Educação, é autónoma até um certo ponto, porque não pode fazer coisas fora do controlo do próprio Ministério da Educação.

Na elaboração dos nossos instrumentos de gestão nós levamos sempre em consideração, sobretudo, aquilo que a escola quer num futuro próximo, há sempre um objetivo geral que faz parte mesmo do próprio Ministério da Educação que é contribuir para ter uma educação de qualidade, mas também a escola vê o que é que tem, os pontos fortes e os pontos fracos da escola, isso sempre é espelhado num plano de atividade, portanto a escola tem sempre um visão curta do que a longo prazo, um plano com as atividades correntes e não uma visão global a longo prazo.

Em fase do processo (elaboração, aprovação ou execução) é mais visível a participação da comunidade educativa?

O envolvimento da comunidade educativa é mais visível sobretudo na fase da elaboração dos instrumentos. Nós traçamos os documentos com mais ou menos uma visão e depois discutimos no conselho pedagógico com os coordenadores, porque às vezes também não é possível discutir com todos os professores, também apresentamos nas reuniões gerais com os pais encarregados da educação onde apresentamos as linhas gerais e as perspetivas recolhendo alguns subsídios. No que tange a prestação de contas sobre a execução das atividades, normalmente é apresentado na assembleia onde estão representantes de toda a comunidade educativa. Excetuando o ano 2015 em que a nossa realização esteve á volta de 60% nos outros anos estivemos sempre a cima dos 80% de realizações das ações programadas, quer no orçamento, quer no plano de atividades.

Verifica-se um maior envolvimento nas atividades, principalmente os professores, porque estão sempre na escola, estão mais perto dos alunos, estão mais perto dos pais, muitos deles também são pais, então tem uma visão mais alargado do documento, conseguem ler o documento, conseguem perceber melhor. Consideramos que há uma boa participação da comunidade educativa, e isso é porque desde início houve duas coisas que nós consideramos importante, uma tem a ver com pontualidade, nós sempre que marcamos a reunião fazemos questão de começar sempre na hora marcada, independentemente do número de pessoas presentes; um segundo aspeto tem a ver com o tempo da duração das reuniões, começamos a fazer encontros com menos tempo, em vez de termos reuniões com 2 ou 3 horas de duração, passamos a ter reuniões com informações precisas sem muitas demoras nós pensamos que isso contribuiu para que as pessoas sentem menos cansativos e conseguem participar mais, assim os pais quando por exemplo tem uma hora disponível vai porque sabe que é uma hora e não vai demorar mais no caso de tiver outros compromissos. Ainda, um outro aspeto, eu creio que é a boa relação que temos tido com os pais encarregados de educação e que contribui muito para aproximar os pais da escola, exemplo disso, são as várias atividades que realizamos com os pais encarregados de educação, por exemplo jogos de carta, futebol e outras atividades culturais, sem ser reuniões. Com isso eu não quero falar que a participação dos pais é 100%, mas tendo em conta aquilo que encontrei na altura quando assumi a direção desta escola, a diferença é muito grande, as vezes quando realizamos reuniões temos dificuldades com espaços para receber os pais. Normalmente, por ano, nós realizamos três reuniões gerais com os pais encarregados de educação, mais três reuniões por direção de turma, em que cada diretor de turma recebe os pais na sua turma, sempre no início de cada trimestre o que no geral faz um total de seis reuniões por ano. Essas reuniões são feitas sim porque a própria lei exige, mas também porque a escola sente essa necessidade.

V - QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

Qual é o aspeto do funcionamento da escola (pedagógicos, administrativo, financeiro) é que tem dado maior atenção?

O nosso foco é sempre os alunos, a parte pedagógica, eu creio que o maior investimento da escola deve ser a parte pedagógica, depois a parte administrativa e financeira e depois os outros projetos etc., mas eu creio que o principal foco é sempre a parte pedagógica, a escola funciona por causa dos alunos e o nosso foco é pedagógico.

Eu creio que o meu dia-a-dia na escola tem sido ocupado mais com trabalhos de caráter administrativo e não só, porque eu confio nas pessoas que trabalham comigo, por parte pedagógico e por parte administrativo, mas aquela gestão diária do processo administrativo, as avaliações, termos, a emissão dos certificados, etc., consome muito tempo e também alguns projetos.

No seu dia-dia enquanto diretor(a) tem tido maior preocupação em responder as solicitações da escola ou dos serviços centrais?

Nós tentamos trabalhar em sintonia com os planos do Ministério da Educação, que muitas vezes chegam tardiamente, mas mesmo assim tentamos equilibrar as coisas e fazer de forma intercalada de modo que as atividades de um não sobressai sobre o outro.

Como vê ou interpreta a sua relação com os Serviços Centrais do ME, tem sido pautada por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração?

Eu pessoalmente e a própria escola hoje não podemos queixar da nossa relação com todos os órgãos do Ministério da Educação, temos uma relação muito aberta e muito mais profícua. As orientações na maioria das vezes são consensualizadas antes de virem para a própria escola, então a escola é envolvida, a escola já sabe, a escola tem obrigação porque faz parte do Ministério de Educação. Há uma ou outra situação em que há alguma imposição, mas eu creio que não são tantas assim.

E como tem encarado a sua relação com os seus colegas diretores das outras escolas?

Em relação aos colegas diretores, sobretudo este último grupo, nós temos uma relação estreitamente, para além de profissional, mas também de amizade, creio que é das melhores.

Normalmente, quando tem dificuldades costuma recorrer a quem, aos seus colaboradores, aos serviços centrais ou aos colegas, e quais com maior frequência?

Normalmente quando tenho uma ou outra dificuldade costumo recorrer aos colegas, as vezes aos serviços centrais, nomeadamente à direção nacional da educação e as vezes a pessoas fora da escola que tem algum entendimento na matéria, dependendo muito do assunto.

A escola tem por hábito prestar contas e a quem costuma fazer?

Nós aqui na escola sempre prestamos contas, através de estatísticas, através de relatórios que enviamos sempre para a Delegação do Ministério da Educação, aos serviços centrais, normalmente à direção nacional da educação e no que diz respeito à parte financeira ao tribunal de contas.

VI - PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Como é que caracteriza o clima, a liderança e cultura organizacional aqui na escola?

Nós temos estabelecido metas sobretudo com os professores em relação à avaliação, não estou falando de outras metas, mas sobretudo em relação aos resultados dos alunos, também porque houve uma exigência do próprio Ministério da Educação nesses últimos anos que as escolas estabelecem as suas metas em concertação com os professores e também os alunos.

Em termos da liderança e clima organizacional eu creio que nós hoje somos conhecido por causas da nossa boa relação aqui na própria escola, portanto as pessoas que visitam a nossa escola quer sejam pessoas estagiárias ou outros falam sobretudo da relação humana que existe na escola, e é uma coisa que temos que preservar porque fez o nome também da escola. Não temos grandes infraestruturas, mas temos uma grande relação humana, isso encontrei aqui na escola, eu creio que é uma coisa vista e comentada por todos. Isso não deve só ao trabalho da minha equipa, mas creio que é uma coisa que veio e vem passando de ano para ano.

Nós temos uma boa comunicação aqui na escola dado a essa relação de amizade que existe entre as pessoas, então não há bloqueio, as informações conseguem passar tranquilamente. As informações normalmente são passadas por escrito para garantir que todos tiveram conhecimento, uma vez que tem que assinar. Outras que não precisam de assinaturas são afixadas no espaço próprio para as pessoas poderem tomar conhecimento.

Não há um sentido de pertença muito forte aqui na escola, identificam-se com a escola, mas essa coisa aí de pertença é um pouco difícil de incutir nos próprios professores, sem falar dos alunos, podem ver o aluno a quebrar qualquer coisa chamam atenção uma vez, depois deixam tudo para a direção. Eu creio que é um aspeto mesmo que vem de casa, falta incutir nos alunos essa cultura de não estragar as coisas, já melhoramos muito, nesses últimos anos temos estado a ir para as salas falar com os alunos, mas penso que ainda falta muita coisa para fazer nesse sentido.

VII - POTENCIALIDADES E PERSPETIVAS FUTURAS PARA A ESCOLA

Qual é a avaliação que faz enquanto diretor(a) e quais os aspetos mais conseguidos e os menos conseguidos da sua gestão?

Durante esses anos de gestão eu destacaria a amizade, ou seja, o projeto comum digamos assim entre a direção, os professores e os alunos e a própria equipa diretiva. Encontrei uma boa equipa diretiva, só fiz uma mudança por causa da viagem de um dos elementos, acredito que temos uma equipa a altura que me ajudou muito na minha função como diretor e tive todos os professores e alunos do nosso lado durante

todo esse tempo e creio que a maior motivação do que esta não podemos encontrar tendo sempre a disponibilidade de todos.

Com as dinâmicas introduzidas nesses últimos anos ganhamos muito em termos pedagógicos, portanto a escola deu um salto significativo na conquista de um lugar visível na sociedade, hoje somos uma escola conhecida por causa de várias participações dos alunos em olimpíadas etc., e também a nível do ensino superior muitos dos nossos alunos tem destacado nas universidades onde estudam, por isso creio que ganhamos muito em termos pedagógicos. Outra coisa tem a ver também com o clima de trabalho existente na escola, o respeito que existe entre as pessoas, daí que faço uma avaliação muito daquilo que se tem conseguido nos últimos anos aqui na escola e creio que temos que continuar a trabalhar para melhorar cada vez mais. Eu creio que a escola manteve a sua prestação enquanto escola, tendo melhorado alguns anos e outros menos bom, mas eu creio que manteve o normal funcionamento em termos pedagógicos.

A maior dificuldade desta escola tem a ver com a dificuldade económica da própria escola que muitas vezes limita vários projetos e tendo em conta que hoje a crise internacional chegou a Cabo Verde e principalmente a partir de 2011 altura em que nós assumimos a gestão e que também terá prejudicado alguns aspetos, sobretudo na infraestruturização da própria escola. A escola tem muitas dificuldades a nível de infraestrutura eu creio que isso dificultou um pouco. Tentamos fazer alguma coisa, não conseguimos fazer 100%, mas fazemos a pintura da escola, e creio que o maior problema tem a ver com os mobiliários da escola e neste aspeto não conseguimos chegar onde queríamos.

O que mais gostaria de acrescentar sobre este tema?

Para acrescentar, eu fiz uma formação em liderança a cerca de dois anos e eu creio que todos deveriam passar por isso antes de assumirem qualquer cargo de gestão, é preciso ter essa componente, seja uma formação superior ou não para poderem ter a noção da gestão quer no estilo quer nos processos. Deparamos com essas dificuldades, mas só percebemos da sua dimensão no momento de prestação de contas. Nesse aspeto penso que precisamos melhorar a nossa visão enquanto educação, enquanto prestadores de serviço.

Entrevista “D5”

I - PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: M **Idade:** 42 anos

Tenho uma formação média em educação básica e uma formação superior, especificamente bacharelato em supervisão pedagógica, no ex-Instituto Superior de Educação de Cabo Verde. A minha experiência profissional conta com 24 anos de serviço entre docência, gestão do polo educativo e coordenador pedagógico a nível do ensino básico, professor do ensino secundário privado e ultimamente professor e diretor desta escola secundária, cargo exercido desde 2012 a esta parte.

II - MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

Em termos do processo da sua nomeação, como é que isso aconteceu? Foi indicado ou participou de algum concurso?

Eu trabalhava na equipa pedagógica a nível do ensino básico, com formação em supervisão e orientação pedagógica, com experiência de gestão e de coordenação e também como professor. Havia necessidade de substituição do então diretor em 2012, e num lote de três nomes indicados coube a mim o escolhido para assumir a direção desta escola. Foram propostos três nomes de pessoas com idoneidade para o cargo e entendo que de acordo com o perfil traçado e com análise curricular que foi feita, portanto entendo que é por causa disso que fui escolhido num lote de três pré-selecionados para a escolha da então Ministra da Educação na altura.

Quais as razões ou motivações que levou a aceitar este cargo?

As razões são duas, uma das razões é a questão de desafios, gosto de desafios, não gosto de fazer sempre a mesma coisa, embora tenho feito uma formação em supervisão e orientação pedagógica e gosto muito de trabalhar nesta área, mas também gosto de desafios, gosto de coisas novas. Outra questão tem que ver com a minha perspectiva de que devo sempre estar a disposição para ajudar no desenvolvimento do meu concelho e do meu país a nível da educação ou de outra área. Foram essas as motivações que me levaram a aceitar o cargo.

Tendo exercido outros cargos e atualmente a função de diretor desta escola qual é a diferença que tem notado em relação às funções anteriores com a atual função de diretor?

Foi um desafio com uma outra face porque eu vinha do ensino básico, eu trabalhava desde 1992 até 2012 ao nível do ensino básico e nunca numa instituição do ensino secundário por isso foi uma motivação extra, se assim posso dizer no sentido de aceitar esse desafio e experimentar coisas novas a nível prático e não só apenas a nível teórico porque durante a minha formação nós tratamos do sistema a nível da administração, processo pedagógico em si e de questões financeiras, portanto o sistema em si desde pré-escolar ao ensino superior, por isso eu não tive grandes dificuldades a nível teórico, agora na prática as coisas são de forma diferente e no início não foi muito fácil, não foi muito fácil o contexto, não conhecia bem as pessoas, fazer a gestão a nível pedagógico, sobretudo a gestão dos recursos humanos, no início foi um pouco difícil.

III - ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

Qual é a sua opinião em relação ao atual modelo de organização e funcionamento das escolas secundárias, da forma como as escolas estão organizadas, os órgãos que compõe e as suas principais limitações e potencialidades?

A nível dos órgãos de gestão da escola, posso começar pela direção, nós temos um conselho diretivo formado pelo diretor, os subdiretores, o secretário mais um vogal representante dos pais encarregados da educação. Eu entendo que em termos estruturais, nesse particular o conselho diretivo eu penso que essa formulação é boa em termos teóricos. Em termos práticos nós temos algumas dificuldades, porque a lei diz que os membros do conselho diretivo, em princípio são professores e devem trabalhar com turmas, inclusive o diretor. Na prática isso trás muitas limitações se levarmos em conta aquilo que a lei diz. Um diretor de uma escola secundária, principalmente as escolas maiores tem grande dificuldade em lecionar e fazer o trabalho até porque tem isenção do horário, tem situações de reuniões e tal, e na prática é difícil porque pode pôr em perigo o desempenho dos alunos. Idem para os subdiretores e o secretário da direção. Eu entendo que o subdiretor pedagógico á semelhança do diretor não deveriam estar a lecionar.

Uma outra questão aqui tem a ver com o vogal representante dos pais encarregados da educação, sendo na prática isso não funciona muito bem, por acaso nós temos essa figura no nosso conselho diretivo, mas normalmente nós reunimos e essa figura quase que não aparece nas nossas reuniões e, é um problema que nós temos da efetiva participação da comunidade na vida da escola, é um problema premente nesse aspeto. Um outro problemas tem que ver com as reuniões em que o conselho diretivo é obrigado a reunir com uma frequência grande e como há uma necessidade de articulação diária com os colaboradores, portanto há alguma dificuldade em dizer, bom nós reunimos semanalmente, há questões que não esperam, há coisas também que são muito simples que nós resolvemos através de articulações pontuais, por isso por um lado há questões prementes, complicadas que não esperam pelas reuniões semanais, por outro lado há questões muito simples que não precisam de formalidade, de realização de reuniões. Daí que eu entendo que havendo uma articulação muito forte entre os elementos do conselho diretivo as reuniões podiam ser mais espaçadas no tempo.

O conselho pedagógico deve reunir-se mensalmente, mas quem faz do conselho pedagógico a sua essência são os professores e para reunir com os professores necessariamente os professores têm que faltar aulas, nós temos que dispensar os professores para participar nessas reuniões, e isso tem implicações diretas no desempenho dos alunos. Portanto uma das soluções seria que os professores não terem aulas aos sábados por exemplo, seria uma alternativa, mas há situações de coordenadores que têm uma carga horária muito

elevada, com 20, 22 e até 24 tempos letivos, principalmente nas línguas, porque eu não posso, por exemplo tirar 2 tempos letivos a um professor de inglês para dar um professor de física, então há essas questões da própria carga horária dos coordenadores. Eu tenho conhecimento de escolas que não têm aula aos sábados, mas não sei como, porque se calhar há uma gestão administrativa que está a pôr em causa a gestão do processo pedagógico, porque você não pode tirar as aulas de sábado e colocar no período contrário, há escola que por exemplo tem seis tempos com redução de 50 minutos e isso também pode ter um impacto negativo, por isso eu entendo que há essa situação a rever em termos de reuniões, não entendo que seja muitas reuniões, uma reunião por mês, mas se calhar arranjar outras estratégias, não sei até que ponto que a nível de gestão das escolas secundárias e a nível da gestão curricular sobretudo, ver a possibilidade de as aulas decorrerem até sexta feira, e isso teríamos que mexer necessariamente na gestão do currículo, as aulas decorriam até sexta feira e tirar os sábados para as reuniões de coordenação pedagógica, do conselho pedagógico e outras atividades, sobretudo de cariz pedagógico. Assim se calhar nós poderíamos resolver esse problema. A nível de montagem penso que não tenho muitas críticas a fazer, mas agora a nível de presidência do conselho pedagógico penso que não deveria ser o diretor da escola, eu penso que deveria ser o subdiretor pedagógico ao presidir o conselho pedagógico e também a nível desse órgão eu defenderia a introdução de pelo menos um ou dois elemento da comunidade educativa, pessoas idóneas que entendem da educação, penso que poderia ser uma mais valia porque traria uma visão externa da gestão do processo pedagógico e isso poderia ser interessante.

A assembleia da escola penso que é um órgão bem conseguida a nível da constituição, com ressalva de que deveria ter mais elementos da comunidade educativa fora da escola para trazer uma visão mais aprimorada daquilo que é a visão do exterior porque nós vemos a escola de dentro para fora e essas pessoas conseguem ver a escola de fora para dentro, com uma visão completamente diferente, por isso acho que seria uma mais valia, ter mais elementos de fora, incluindo outros parceiros que podem ajudar a escola a melhorar o seu desempenho. Uma questão que se põe a nível do funcionamento da assembleia de escola é conseguir reunir os elementos, nós temos alunos, em principio não há forma de fazer esses alunos participarem nas reuniões sem perderem as aulas, idem para os professores, os pais encarregados de educação são funcionários de outras instituições, então há essa dificuldade em reunir todos os elementos, por exemplo nós temos um elemento que é da Camara Municipal, mas que quase não aparece nas reuniões.

A nível do conselho de disciplina, também acho que a estrutura é boa, com a ressalva de a participação dos pais encarregados de educação deveria ser mais efetiva. A estrutura é boa, mas o funcionamento é deficitário, porque quem na prática decide pelo conselho é o presidente por razões de ordem operacional também, nós temos professores que trabalham nos dois turnos que fazem parte do conselho de disciplina, nós temos pais, alunos e há um desencontro em termos de marcação de reuniões, portanto não se consegue, reunir com todos, e muitas vezes é o presidente do conselho de disciplina quem delibera sozinho, portanto a lei não diz isso, mas para que você possa resolver um problema muitas vezes tem que atropelar a lei para poder resolver porque nós temos alguns casos complicados aqui que exigem medidas urgentes, há situações em que você não pode deixar para amanhã, tem que resolver e você não tem como, não tem mecanismos de conseguir reunir as pessoas, porque os professores não tem redução, o presidente do conselho de disciplina não tem redução de carga horária, dizem não, nós não temos redução, não temos tempo para participar nas reuniões, são coisas que exigem tempo, exigem a disponibilidade das pessoas, mas se isso não acontecer fica complicado.

São essas as dificuldades, que tem a ver sobretudo com o funcionamento dos órgãos, agora a nível da estruturação, penso que estão bem estruturados.

Em relação aos órgãos, (Assembleia da Escola, Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico, Conselho de Disciplina) qual é a importância que atribui a cada um deles?

A assembleia da escola é o órgão chapéu em termos da idealização e da teorização em termos da organização da lei porque é o órgão que faz o controlo dos outros órgãos, é o órgão que subsidia os outros órgãos, é o órgão de decisão das decisões mais importantes em termos teóricos. Agora em termos do protagonismo do dia-a-dia, quem protagoniza é o conselho diretivo, até porque em termos práticos não foram criadas condições para um efetivo funcionamento desse órgão, repara, o presidente da assembleia de

escola, por exemplo não tem redução de carga horária, a lei não diz nada em relação a isso, não tem redução da carga horária, é um professor em princípio, pode ser um pai encarregado de educação e se for um pai encarregado de educação que é funcionário é mais complicado ainda. Portanto, não havendo condições práticas, condições materiais em termos de recursos para o funcionamento desse órgão, esse órgão, penso que está relegado para o segundo plano, é um órgão que cujo poder e força esvazia-se em termos do dia-a-dia e isso pode trazer alguns constrangimentos, até porque o conselho diretivo pode monopolizar, pode ter todo o poder na prática sobre o processo quando na realidade o órgão maior de controlo e de decisão é a assembleia da escola que na prática está um pouco esvaziada de conteúdo.

Se tivesse que reestruturar ou mudar algum órgão da escola o que é que mudaria e porquê?

Agora aquilo que é de ressaltar é que à luz da nova lei de bases, à luz da revisão curricular, à luz dos desafios que nós temos na sociedade atual penso que fazia sentido, nós temos 14 anos da lei de 2002, penso que fazia algum sentido ajustar, até porque nós agora temos subsídios para ver o que é que funcionou bem e o que é que não funcionou bem para ajustar algumas debilidades que nós temos a nível da organização e do funcionamento das escolas secundárias, até porque não sei se hoje faz sentido chamar as escolas de escolas secundárias porque nós temos alunos do básico e do secundário a estudarem nessas estruturas, por isso há necessidade de, por exemplo, eu vejo a necessidade de se calhar criar uma subdireção para o ensino básico dentro dessa estrutura porque os alunos do ensino básico nessa estrutura estribada na lei de bases eu penso que há especificidades diferentes que deveriam estar um pouco distanciadas daquilo que é gestão que nós fazemos na lógica do ensino secundário.

A nível da organização eu penso que se calhar deveríamos pensar organizar as escolas na lógica que se faz em Portugal, em agrupamentos de escolas, principalmente, para um melhor aproveitamento dos recursos, porque a degradação por que passa as escolas do ensino básico, nós por exemplo temos cerca de 60 e tal professores formados em áreas distintas com diversas valências que poderiam ser uma mais valia para o ensino básico e se as escolas estivessem organizadas nessa lógica. De acordo com a lei nós temos que transferir 10% da nossa receita á delegação para as escolas básicas, mas isso na prática não funciona, não funciona por causa do distanciamento e de uma organização que não está voltada para um processo holístico ou seja ver as escolas como um todo, como um sistema, nós vemos as escolas como fazendo parte, mas separadas.

A nível de gestão pedagógica nós sabemos como é que funciona as escolas básicas, nós temos disciplinas ditas nucleares e disciplinas que não são, neste momento nós temos escolas secundárias a funcionarem com 12/13 disciplinas no 2º e 3º ciclo, imagina se nós saímos de uma lógica de 3 ou 4 disciplinas para 12 ou 13 disciplinas é claro que fica complicado. Mas a nível de estruturação há necessidade de maior controlo, aí se calhar entra a importância da assembleia da escola, por exemplo nós temos 12 disciplinas no 3º ciclo do ensino básico, a maioria das escolas secundárias tem 10, as áreas disciplinares não curriculares, por exemplo TIC e projetos não são trabalhadas na grande maioria das escolas secundárias. Há escolas que funcionam com seis disciplinas, com seis aulas por dia para não terem aulas aos sábados, portanto isso provoca uma sobrecarga enorme e põe a questão de vários alunos, se não entram às treze tem que entrar mais cedo, se deslocam muitas vezes não conseguem almoçar, chegam mais tarde á casa, de manhã a mesma coisa, é um bocado complicado. Quer dizer há situações, porque o administrativo influencia no pedagógico, repara se você vai fazer um horário, tem que criar as condições, por exemplo quando eu digo que há escolas que funcionam com dez disciplinas e não doze, o problema é administrativo, não tem condições ou não estão organizados para tal, por isso que eu acho que há necessidade de um maior controlo, principalmente a nível pedagógico. Por exemplo, houve orientações na reunião do conselho do Ministério para que nós introduzíssemos francês e inglês em todas as áreas do terceiro ciclo no 11º ano, mas eu sei de escolas que não fizeram isso, nós já tínhamos o horário feito tivemos que refazer novamente. Na ilha do Sal porque eles não implementaram essa prática, os alunos concorreram a bolsa de estudos para os países francófonos e foram todos eliminados e isso foi uma falha da escola porque o diretor da escola se calhar internamente entendeu que não devia implementar. Por isso que eu digo que muitas vezes a decisão é tomada pelo diretor e os outros elementos da direção acabam por acatar a decisão. Repara, nós muitas vezes a nível de direção tomamos decisões pedagógicas sem consultar o conselho pedagógico, daí que o

cérebro na prática é o conselho diretivo que manda, comanda e faz aquilo que bem entender, muitas vezes ou quase sempre atropelando os outros órgãos.

IV - INSTRUMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Em termos dos instrumentos de gestão, quais são os instrumentos com que a escola tem trabalhado e qual é a importância que dá a cada um desses instrumentos?

Nós temos todos os instrumentos previstos na lei, com exceção do projeto educativo. Nós estamos num processo de elaboração do projeto educativo que eu penso que é um instrumento fundamental para o funcionamento das escolas, para que possamos conhecer a escola e fazer um diagnóstico e agir sobre essa realidade. Penso que é fundamental, é um passo, é um desafio que nós temos a nível da educação aqui em Cabo Verde, da gestão da educação, não só nas escolas secundárias. Há esse desafio que é fundamental, você não consegue desenvolver a educação, nem dar passos significativos ao nível dos indicadores da educação sem instituir uma cultura de projeto educativo de escola.

Quanto ao plano de atividades, pronto, desembocaria do projeto educativo, é um instrumento orientador de curto prazo, se quisermos anual, portanto, o projeto seria de 2 a 3 anos e o plano é mais operacional de um ano, é o guia orientador para o funcionamento da escola. Aquilo que dá corpo ao plano de atividades é o orçamento privativo de escola que é um instrumento de gestão partilhada com os serviços centrais e com o tesouro do estado. Nós falamos disso porque o orçamento está no sistema do tesouro do Estado, é gerido pela escola, mas com algumas limitações, aí está que podemos falar de autonomia financeira, com algumas limitações, por exemplo, há determinadas verbas com determinadas quantias que você não tem no momento que você precisar, por vezes essas verbas são cativadas, há questões de execução orçamental que você tem que ter autorização dos superiores.

O processo de “bancarização” trouxe grandes vantagens, principalmente trouxe uma coisa muito importante que é a transparência, ajuda na transparência, só que às vezes atrapalha. Nós temos algumas debilidades no sistema que urgem resolver, imagina um encarregado de educação vem fazer um pagamento, você tem que emitir o DUC (documento único de cobrança) e dar o recibo, mas você diz tenho problemas com sistema, a pessoa pensa que estão a tentar alguma irregularidade ou coisa aparecida, portanto há necessidade de debelar algumas limitações deste processo.

A nível de aprovação dos instrumentos não há problemas, enviamos oportunamente para os serviços centrais, sempre na ressalva de que nós podemos fazer alterações, porque nos é pedido o orçamento antes de termos o plano de atividades em mãos. Repara, nós não temos o plano de atividades para o ano letivo 2016/2017, mas já temos o orçamento para 2016/2017, que deveria ser o contrário.

Em termos do regulamento interno de escola, nós temos um documento cuja publicidade deixa muito a desejar, é um documento extenso, tem que abarcar todas as vertentes, pese embora nós termos exposto o documento no átrio da escola para consulta, mas as pessoas não gostam de ler, os professores não conhecem, não leem, os alunos piores, os pais encarregados de educação nem dizer, muitas vezes é o próprio elemento do conselho de disciplina que não conhece o regulamento interno. O documento está disponibilizado em formato digital, portanto em PDF, mas poucas vezes os professores chegam a ler.

Entretanto, achamos que são documento pertinentes e muito importantes para o funcionamento da escola e que são produzidos à luz daquilo que a lei manda.

Ainda, em relação ao orçamento, as escolas secundárias tem uma limitação grande a nível de gestão orçamental, nós temos na maior parte dos funcionários pagos com o orçamento de escola, os subsídios dos subdiretores também são pagos com orçamento da escola, repara você gasta quase 80% do seu orçamento para pagar os salários e esse problema de recursos limita a própria autonomia que a escola tem. A limitação financeira condiciona ainda mais a autonomia da escola de pôr em prática aquilo que você quer, por exemplo sair com os alunos para uma aula de campo, realizar visitas de estudos etc., mas não há disponibilidade financeira para fazer isso. Aquilo que eu vejo é que a própria lei dá uma importância

maior a gestão administrativa do processo, porque se não, não iriam subcarregar financeiramente a escola para que a escola poder ter condições de trabalhar convenientemente a questão pedagógica. Nós temos exemplos de escolas que não conseguem aplicar testes porque não tem dinheiro para comprar tintas para as máquinas fotocopadoras, não tem dinheiro para fazer a manutenção das máquinas. A escola quando tem que tirar dinheiro para pagar os funcionários, para pagar os subdiretores e as vezes também para comprar energia porque temos que funcionar e não podemos ficar sem energia, repara esse dinheiro poderia ser utilizado para realizar atividades de caráter pedagógico com os alunos, por exemplo.

Os instrumentos de gestão espelham a autonomia da escola ou tem a preocupação de seguir as orientações e diretrizes dos Serviços Centrais?

Eu entendo que as escolas secundarias têm uma autonomia que eu considero uma autonomia relativa. Eu entendo que a autonomia de uma escola deve ter o seu expoente máximo na vertente pedagógica do processo e em termos de autonomia pedagógica nós não sentimos, é quase nula, não digo nula, mas é quase, porque quando, por exemplo, nós temos as provas gerais nacionais ou os exames nacionais e a direção nacional da educação não pede feedback à escola dos conteúdos lecionados antes de formular as provas, isso é um exemplo claro e cabal de que nós não temos autonomia pedagógica. Com relação à autonomia administrativa e financeira, também há uma relativa autonomia, nós formulamos o orçamento privativo da escola dentro de parâmetros pré-definidos pelos serviços centrais e isso tira alguma autonomia à escola e nem a própria execução do orçamento e autónoma. Eu acho que tem que haver controlo sim, mas penso que controlo e autonomia não se chocam, o controlo é uma coisa e autonomia é outra coisa. Daí que eu acho que temos uma autonomia relativa, mas podia dar mais autonomia financeira e também organizativa às escolas, eu falo por exemplo, de quando nós planificamos nós pensamos no orçamento e se o orçamento não nos dá determinado nível de autonomia você está limitado a planificar e essa deficiente autonomia reflete na planificação e na realização daquilo que você tem que fazer. Portanto há iniciativas pensadas e que nós queremos muitas vezes executar, mas a escola não tem autonomia, repara por exemplo, este ano nós fomos campeões em basquetebol a nível de Santiago Norte e nós temos um treinador disponível, que nos mostrou inteira disponibilidade para trabalhar sem custos financeiros com os alunos, mas a escola não consegue fazer nada, porque não podemos mexer com os horários em termos de tempos letivos e nem com a estrutura curricular em termos dos programas. É claro que sempre podemos fazer alguma coisa, mas não da forma como nós gostaríamos, temos muitas limitações, nós não temos autonomia para ir mais longe. Eu entendo que deveria haver mais controlo e dar mais autonomia às escolas, numa lógica de prestação contas daquilo que você faz, mas você tem autonomia para fazer, para executar.

Em fase do processo (elaboração, aprovação ou execução) é mais visível a participação da comunidade educativa?

Com relação à elaboração dos instrumentos os professores são os que mais colaboram quer para a elaboração do plano de atividades, o orçamento que sustenta esse plano de atividades, também há alguma participação dos alunos na formulação de algumas propostas de atividades. Em relação aos pais, eles têm uma participação na escola mais na lógica de saberem se os alunos vão bem ou não, portanto raras vezes ou raras exceções se envolvem, não querem saber do orçamento, não querem saber do plano de atividade, querem saber é se os alunos estão a aprender e se estão a passar de ano, portanto não envolvem muito noutras questões. São instrumentos com uma relativa participação da comunidade educativa porque alguma franja dessa comunidade não está ciente e consciente do processo. As pessoas querem saber da eficácia do processo, se o meu filho está a passar é porque a escola é boa, os professores são bons, as atividades são boas e tudo está a ser feito de forma correta.

V - QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

Qual é o aspeto do funcionamento da escola (pedagógicos, administrativo, financeiro) é que tem dado maior atenção?

Aqui na escola o que mais me preocupa é a gestão pedagógica do processo, procuro estar sempre sintonizado com aquilo que passa a nível da subdireção pedagógica, procuro estar muito perto dos

professores, muito perto dos alunos, muito perto dos pais encarregados de educação e muito perto daquilo que é a organização administrativa que está por detrás da organização pedagógica. Portanto, aquilo me ocupa mais é isso.

Como vê ou interpreta a sua relação com os Serviços Centrais do ME, tem sido pautada por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração?

Com os serviços centrais no Ministério da Educação eu vejo mais uma relação de colaboração, não quer dizer que não tenha havido situações em que há uma relação de hierarquia no sentido mais de cima para baixo. Já em relação à Delegação essa relação tem sido mais de cima para baixo, eu mando e tem que obedecer e mais nada, a delegação contata com as escolas quando precisa de informações enquanto superior hierárquico, e não está preocupado em saber se os alunos estão a aprender ou não, se tem dificuldades ou não, nada disso, é essa relação vertical que engendra a relação da delegação com as escolas, pelo menos na nossa região.

E como tem encarado a sua relação com os seus colegas diretores das outras escolas?

A nossa relação com os colegas diretores é boa a nível da nossa região, agora com relação às outras ilhas é praticamente nula, não há muitos contatos, intercâmbios, trocas de ideias, não há essa relação, mas a nível da ilha e principalmente do Santiago Norte a relação é muito boa e estamos permanentemente em contatos uns com os outros, agora a nível do país penso que há muito a fazer.

Normalmente, quando tem dificuldades costuma recorrer a quem, aos seus colaboradores, aos serviços centrais ou aos colegas, e quais com maior frequência?

Bem eu quando tenho dificuldades, primeiro recorro aos meus colaboradores diretos, há situações em que recorro aos professores e em situações mais complexas sempre recorro aos serviços centrais, quando há procedimentos, interpretações ou situações dúbias nós recorremos aos serviços centrais e sempre tivemos feedback, ao contrário daquilo que dizem, nós sempre tivemos ótimas relações com todos os serviços

A escola tem por hábito prestar contas e a quem costuma fazer?

Em termos de prestação de contas, para além da prestação que nós fazemos na assembleia da escola, também fazemos nas reuniões em massa que realizamos com os pais encarregados educação, mas também com os professores. Nós damos informações sobre a gestão, não só financeira, mas também pedagógica. Quando a escola não tem problema nós dissemos, mas também quando tem problema nós dissemos claramente, por exemplo na última reunião nós dissemos aos professores que tínhamos dívidas para com os subdiretores porque há dificuldades muitas, e ninguém quer pagar as propinas e quando pagam querem pagar no escalão mínimo, mesmo quando tem rendimento mensal elevado. Portanto é uma situação complicada, a nível da gestão pedagógica nós gastamos muito dinheiro, principalmente com a reprodução dos testes, há escolas que cobram, mas nós não cobramos, por um lado você tem que gerir pouco, mas tendo a consciência de que não está a subcarregar os pais e minimizar um pouco o problema de abandono. Entretanto, nós em termos financeiros andamos quase sempre no vermelho, mas honramos os nossos compromissos e não sufocamos os pais, os pais pagam as propinas que têm que pagar, se não podem, vamos procurar os parceiros, não podemos cobrar mais aos pais porque temos a consciência do nosso meio e sabemos que a maioria dos pais não podem pagar. Nós os membros da direção temos direito aos subsídios de deslocação, mas abdicamos desse direito, quando deslocamos á cidade da Praia para tratar de algum assunto nos serviços centrais tiramos dinheiro do nosso bolso, porque você não pode dizer que a escola não tem dinheiro para comprar tinteiros para fotocopiar as provas por exemplo e tirar quatro mil escudos para pagar, custear a sua deslocação á cidade da Praia, não podemos estar a sufocar a escola sabendo que a situação financeira não permite. Desde que estou cá, nós nunca deixamos de pagar os nossos funcionários no final do mês, nunca nenhum professor deixou de fazer teste porque os testes não estavam reproduzidos, mas sei que antes, isso acontecia com alguma frequência. Ainda para além dos testes, todas as fichas ou documentos que os professores precisam para trabalhar com os alunos na sala tem livre acesso para fazerem

a reprodução, agora tudo isso só faz sentido se você conseguir melhorar os resultados dos alunos, porque se não, você está a prestar um mau serviço, mas felizmente nos últimos anos somos das escolas que tem apresentado melhores resultados.

VI - PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Como é que caracteriza o clima, a liderança e cultura organizacional aqui na escola?

Para que a organização se desenvolva é fundamental a liderança, você não consegue liderar efetivamente se não houver um espírito de pertença, se as pessoas não entenderem como fazendo parte da organização, portanto é aquilo que hoje se chama a “moderna gestão de pessoas”, você tem que fazer as pessoas sentirem parte da organização para poderem ter esse comprometimento e só assim a organização se desenvolverá. Portanto há hoje a nível da administração uma consciência clara de que só um líder que pensa nas pessoas e que põe as pessoas em primeiro lugar é que consegue ter sucesso na organização.

A relação dentro da direção é uma relação cordial, aberta, todo mundo pode dar opiniões, cada um faz aquilo que faz e é valorizado naquilo que faz, tem abertura suficiente para concordar ou discordar, opinar. A nível dos professores também a mesma coisa, chegam batem á porta entram colocam as suas questões ou dúvidas, nós estamos sempre com os professores no pátio conversamos, trocamos impressões. Entre os professores também há uma boa relação, os professores colaboram entre si. Agora entre alunos e professores e também alunos direção foi um desafio enorme, nós quando entramos havia uma crispação muito grande entre professores e alunos, tanto é que nós tivemos muitos casos graves de indisciplina, porque era como que um grito de revolta. Os alunos sentiam-se injustiçados pelos professores e davam queixa á direção e a direção não fazia nada, o que provocava atos de indisciplina na escola e os alunos não estavam a importar com nada na escola, partiam janelas danificavam as coisas por tudo e por nada.

Hoje temos essa situação invertida, graças ao trabalho da direção e também dos professores, porque a sensação que nós tivemos é que a formação pedagógica dos professores das escolas secundárias deixa muito a desejar e se um professor tem uma formação pedagógica inadequada e pouco sólida, não entende a interação que deve ter com os alunos, então nós pisamos e repisamos sobre esta questão, fizemos algumas formações com os professores, então acabaram por ver que tendo uma boa relação com os alunos teriam um bom desempenho a nível profissional, portanto, teriam melhores condições para trabalhar e os alunos terão melhores resultados e foi aquilo que acabou por acontecer, os resultados melhoraram significativamente.

E a Direção com os alunos, eu praticamente conheço todos os alunos, de nome conheço mais de 70% a 80% dos alunos. Quando digo eu, todos os elementos da direção é a mesma coisa, porque nós estamos próximo dos alunos e muitas vezes eu digo aos professores, aqui na escola a direção é o advogado dos alunos porque os alunos quando não se entendem convosco nós temos que mediar, não vamos ficar á espera que os alunos vão lá em casa pôr os seus problemas aos pais antes de nós tentarmos resolver aqui na escola. Os poucos problemas que nós tivemos com os professores foram nessa linha de defesa dos alunos muitas vezes, porque o professor chega fala que o aluno fez isso mais aquilo e nós chamamos o aluno para conversar e no final muitas vezes é o professor que tem de pedir desculpas ao aluno porque o aluno tinha razão. Então, é nessa lógica que os alunos veem cá na minha sala ou em qualquer outro elemento da direção, o senhor não está ocupado neste momento, queria lhe falar, se sim digo volta depois, e se não estiver ocupado falo com aluno pergunto o que é que está a passar e tentamos sempre resolver, desde de problemas com os professores, questões relacionados com o pagamento de propinas, problemas de transporte, as vezes mesmo problemas familiares em casa, nós estamos sempre abertos e conversamos com os alunos abertamente, não só no nosso gabinete, mas fora da sala, privilegiamos sempre o diálogo, é uma relação mesmo muito próxima, os próprios pais vem cá e eu digo sempre aos professores, vocês têm que tratar bem os pais encarregados de educação quando vem para a escola porque quando vem se são mal tratados não vem nunca mais. Portanto, eu digo que nós temos uma relação boa mesmo, prova disso, no dia de imposição de fita aos alunos finalista do 12º ano o polivalente estava cheio, com pessoas de pé porque já não havia lugar para sentar, portanto pais, pessoas de todas as franges que vieram cá assistir a cerimónia, isso porque a escola está sempre aberta. Eu me lembro que quando assumi a direção as pessoas disseram que não era

possível realizar nenhum tipo de atividade aqui na escola sem a presença da polícia, então eu disse, não, então nós não fazemos, para chamar a polícia nós não vamos fazer nenhuma atividade. Portanto já realizamos várias atividades e até hoje correu tudo tranquilo, sem nenhum problema, porque você também tem que mostrar a comunidade que a escola pertence a comunidade, você não pode fechar a escola, não vocês não podem entrar, as vezes entra um o outro não entra, não, todo está cá tem os mesmos direitos, somos todos iguais, temos que respeitar uns aos outros, e pronto, penso que nesse aspecto temos uma relação muito boa.

A nível de comunicação, nós montamos uma estratégia de formar e informar também que antecipadamente nenhum professor pode dizer que não fez determinadas coisas porque não sabia ou ninguém me disse, faz-se isso ou aquilo na escola eu não sabia, não, isso não acontece aqui, os professores são sempre informados de tudo aquilo que se faz na escola, desde questões a nível financeiro, apoios, e qualquer outro problema são sempre informados.

A questão da liderança, na minha opinião eu penso que deveríamos ter gestores de carreira, repare, nós temos técnicos formado em gestão escolar, planeamento, também que estão a dar aulas e professores de matemática, português, físico-química, inglês etc., que estão na gestão, não faz sentido, eu penso que é imperativo colocar gestores de formação, pessoas com formação, porque se você não tem formação na área fica muito limitado, você pode ter experiencia, ser um bom líder, mas há coisas que escapam, portanto há competência técnica que tem que ter, você não pode ser bom professor se não tem competência pedagógica, se não tem domínio do conhecimento científico também não pode ser bom professor, portanto é nessa lógica que deve-se fazer a gestão. Você pode ser um líder nato, mas não consegue ser um bom gestor se não tem a competência técnica e isso é um pouco complicado, nós vamos indo, mas acho que há essa necessidade.

VII - Potencialidades e Perspetivas Futuras para a Escola

Qual é a avaliação que faz enquanto diretor(a) e quais os aspetos mais conseguidos e os menos conseguidos da sua gestão?

Passado esses quatro anos vão surgindo novas expetativas, sobretudo quando uma pessoa gosta de fazer coisas novas, e, portanto, com o acumular de novas experiencias hoje sou um profissional, portanto mais rico em termos de experiencia, posso dizer que sou melhor formado através da prática desenvolvido aqui, por isso as expetativas vão-se esmorecendo numa perspetiva de continuidade, mas há novas expetativas, novos desafios que almejamos alcançar e desenvolver.

Eu no inicio tinha a consciência plena de que o desafio era muito grande porque havia alguns problemas a resolver na escola, alguma desorganização e algum conflito mesmo, algum conflito latente podemos dizer assim, e daí considero que o aspeto positivo que nós conseguimos foi o levantamento da mural dos nossos recursos humanos, as pessoas estavam descrentes, portanto a nível da relação humana haviam muitas dificuldades, as pessoas não se entendiam, portanto o comprometimento das pessoas com a instituição estava em causa, nós estávamos numa situação complicada, as pessoas não entendiam como fazendo parte da instituição, faziam o seu trabalho sem entendendo que estavam a cumprir o seu dever profissional, as pessoas não sentiam que faziam parte da instituição, isso foi complicado. Hoje nós conseguimos comprometer os recursos humanos nesse sentido, por isso que melhoramos significativamente os nossos resultados, principalmente os indicadores de eficiência interna, aprovação, reprovação e taxa de abandono, melhoramos a performance, principalmente dos professores, haviam muito desleixo, professores que faltavam muito, não se preocupavam com o aproveitamento e o desenvolvimento dos seus alunos, isso nós conseguimos.

A nível dos outros aspetos, a nível da organização, do desempenho dos alunos, dos professores, a nível da relação escola comunidade, portanto, nós conseguimos melhorar muito. Há aspetos que poderiam ser ainda melhores, mas houve melhores significativas.

Em termos de gestão de escola eu penso que o resultado é positivo, aliás pelo feedback que nós temos recebido da comunidade educativa e também dos serviços centrais e outros parceiros tanto locais

como internacionais eu creio que durante esses anos conseguimos fazer um trabalho positivo, sobretudo na perspectiva de ser um trabalho melhorado em relação aquilo que nós encontramos e alguns aspetos muito bem conseguido. Os desafios que nós entendemos melhor conseguido foi a organização no geral, administrativa e pedagógica, mas também o processo de gestão pedagógica passou a ser feita de uma forma mais consciente, havia necessidade de algum cunho mais científico á gestão pedagógica do processo, tínhamos sempre á frente do processo de gestão pedagógica pessoas que não tinham competência técnica em termos de formação na área, nós sentimos isso claramente. Também a nível do pessoal de gestão dos recursos humanos houve melhoria significativa, porque as pessoas passaram efetivamente a fazer parte da organização, portanto são aspetos que nós entendemos que foram bem conseguidos.

Os aspetos menos conseguidos, há necessidade de alguma melhoria em termos administrativos, há necessidade de melhoria na gestão do pessoal não docente, é imperativo também engendrar estratégias outras para uma melhor ligação entre a comunidade e a escola, a participação da comunidade, dos pais encarregados de educação precisa ser muito mais melhorada, porque nós não conseguiremos chegar a almejada qualidade se continuarmos “divorciado” da comunidade, dos pais. Os pais têm que entender da importância desse melhoramento para que possamos fazer isso em conjunto, porque com os pais engajados, com os alunos, com os professores, com a direção, com os parceiros, com toda a comunidade engajada é que nós podemos chegar lá, se não, nós não conseguimos.

Portanto, a questão de uma participação mais efetiva dos pais, a questão da salvaguarda de redução da carga horária para alguns elementos que fazem parte dos órgãos da escola, a questão do funcionamento do próprio conselho pedagógico e a própria estrutura em termos de presidência para não ficarmos com a ideia de que quem lidera sempre a escola é o diretor. Muitas vezes nós caímos na tentação de até na assembleia da escola o diretor vai lá tentar “marcar compasso” portanto há necessidade de até ver o modelo atual, até porque nós temos uma nova lei de bases, uma nova configuração, uma nova orgânica do ministério e das delegações ou serviços de base territorial que funcionam numa outra logica também e nós temos uma revisão curricular que impõe algumas coisas diferentes, por isso que faz sentido, até porque essa lei tem catorze anos, há necessidade normal e da dinâmica e desafios que aparecem de alterações que não sei se profundas ou não, mas que é imperativo mudar alguma coisa.

O que mais gostaria de acrescentar sobre este tema?

Também nesse momento creio que há necessidade de rever o regulamento de acesso e permanência dos alunos no ensino secundário, quando agora temos o ensino básico de oito anos e o terceiro ciclo funciona nas escolas secundarias, nos temos um decreto lei que fala de acesso e permanência numa logica diferente, então nós vemos uma necessidade de uma reformulação até porque neste momento nós não aplicamos este dispositivo legal nas escolas secundarias por orientações emanadas superiormente, nós tomamos alunos de com 16/17 anos no 7º ano e daí para frente dificilmente filtramos, só em situações muitas adversas como por exemplo alunos com 20/21 anos no 8º ano e com 4 ou mais reprovações no mesmo ciclo, aí filtramos, mas nós não estamos a aplicar esse dispositivo legal, há necessidade talvez de uma reorientação neste sentido. A questão de pagamento de propinas também, há necessidade de uma reorientação, porque fala-se do ensino básico obrigatório e gratuito e não creio que essa questão de gratuidade implementada implique o pagamento de propinas, pelo menos como está na lei, daí que eu creio que há uma necessidade de uma reorientação para que as escolas secundarias possam trabalhar de melhor forma e também e se calhar também a necessidade de um maior envolvimento das escolas nas decisões importantes, quer a nível de decisões que tem que ver com alterações administrativas e pedagógicas. Por exemplo nós sabemos que no próximo ano os alunos do 9º ano vão ser o 1º ciclo do ensino secundário com uma roupagem curricular diferente e as escolas não tem nenhuma informação sobre isso, não temos nenhum feedback, quer dizer não se fez nenhuma apresentação, nenhum ensaio, não se disse nada, sabemos que foram feitas experimentação, mas não temos nenhum feedback, é um pouco complicado, porque senão as coisas podem dar por “torto” assim como aconteceu com o sistema nacional de avaliação dos alunos. Eu penso que há um grande défice de comunicação, principalmente nas grandes decisões, há um défice de comunicação e de envolvimento, e eu lembro-me que nós pisamos em algumas questões quando foi apresentado o projeto lei sobre o sistema nacional de avaliação das aprendizagens e aquilo que se está a criticar e a considerar que não serve neste momento são questões que nós colocamos no conselho

do ministério realizado na ilha do Fogo, que nós dissemos que tinham que ser vista de uma forma diferente, portanto, do projeto para a lei nada foi alterado, e deu no que deu.

Entrevista “D6”

I - PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: M **Idade:** 35 anos

Sou professor há 15 anos nesta escola, já fui coordenador do núcleo disciplinar de físico-química, que é a minha área de formação, portanto sou licenciado em ensino de física e química. Fiz um curso de liderança e inovação na gestão do desenvolvimento ministrado pelo Instituto Pedro Pires. Aqui na escola já exerci as funções de subdiretor para os assuntos sociais e comunitários e desde setembro de 2014 estou a exercer as funções de diretor desta escola, portanto trabalhei sempre aqui nesta escola.

II - MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

Em termos do processo da sua nomeação, como é que isso aconteceu? Foi indicado ou participou de algum concurso?

O processo da minha nomeação foi indicação, portanto o diretor anterior convidou-me para fazer parte da equipa de gestão como subdiretor para os assuntos sociais e comunitários para adquirir alguma experiência, familiarizar com a gestão escolar, inteirar-se de alguns aspetos que tem a ver com a legislação, depois já tinha solicitado o fim da sua comissão de serviço, propôs ao responsável da educação no concelho que por sua vez apresentou o meu currículo ao Ministério, portanto fui indicado.

Quais a razões ou motivações que levou a aceitar este cargo?

Eu sou professor de profissão, mas também por vocação, tenho essa vocação desde infância para ensinar, foi sempre uma das opções que eu desejava sempre. Em termos de desafios há sempre, portanto são cargos mais do que administrativos e de gestão são cargos de alta responsabilidade social, então tem essa motivação social de trabalhar sempre para uma sociedade mais inclusiva e com melhor qualidade, e isso é uma das motivações também que me faz assumir na plenitude essa função e encerrar com sentido de missão.

Eu destacaria se calhar a convivência com os pais encarregados da educação, a situação socio económica das famílias, sobretudo neste concelho, a vulnerabilidade das famílias motiva-me a fazer sempre outras coisas para minimizar as dificuldades. Temos localidades com mentalidades diferentes, nos dois extremos, uns preocupam mais com a emigração para garantir o futuro e para os pais das zonas litorais o importante não é estudar, para eles a pesca, agricultura é o mais importante, então temos esse desafio de chamar os pais para participarem mais, mostrar qual é a vantagem de uma boa formação e educação e estar sempre informado. A minha paixão pela educação também me motiva a criar projetos, atividades etc.

III - ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

Qual é a sua opinião em relação ao atual modelo de organização e funcionamento das escolas secundárias, da forma como as escolas estão organizadas, os órgãos que compõe e as suas principais limitações e potencialidades?

Eu acho que o atual modelo de organização e funcionamento das escolas secundárias em termos de estrutura orgânica está bem desenhado. Todos os órgãos de gestão de uma escola, estou a falar de assembleia da escola é necessário, o conselho pedagógico é um órgão fundamental para a gestão dos currículos, a associação dos pais encarregados de educação também a funcionar é de extrema importância, assim como a associação dos estudantes. O conselho diretivo também tem órgãos que fazem sentido, o

presidente do conselho diretivo um diretor para área pedagógica, um administrador financeiro, o secretário é necessário em qualquer instituição e também o subdiretor para assuntos sociais.

Em termos de funcionamento, aqui na escola desde que eu entrei fiz questão de criar associação de estudantes, aliás, reativar porque já tinha sido criada há alguns anos, mas estava inativo, associação de pais encarregados de educação que agora vai ser publicada em Boletim oficial e tentei, mas nós não conseguimos reativar a rede de luta contra álcool e droga que seria em parceria com o Centro de Juventude, a Câmara Municipal e também outras instituições. A assembleia da escola também funciona, tem um bom formato, um bom desenho, tem um presidente, tem o vice-presidente, tem o secretário, tem todos os elementos que a lei prevê, pessoal docente, pessoal não docente e representantes das instituições do conselho.

Eu dou muito valor às pessoas e o maior constrangimento que nós podemos ter em qualquer órgão, qualquer instituição são constrangimentos que tem a ver com pessoas, a vontade, o caráter, a personalidade da pessoa pode ser uma mais valia ou também um constrangimento porque repara por exemplo, se nós escolhemos um professor para ser presidente da assembleia da escola, ou qualquer outro pode ser o conselho diretivo, o conselho pedagógico, o conselho de disciplina a dinâmica daquele órgão depende muito da pessoa que está a frente, o perfil, a personalidade, o caráter, o sentido de estado, patriotismo. Outros constrangimentos têm que ver com a questão da autonomia, mas a autonomia ganha-se, ninguém dá, não é por dizer que você é autônomo que você é autônomo.

Em relação aos órgãos, (Assembleia da Escola, Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico, Conselho de Disciplina) qual é a importância que atribui a cada um deles?

A assembleia da escola para mim é um órgão fundamental, deveria, se não decidir pelo menos emitir um parecer na escolha do diretor da escola. De acordo com aquilo que eu tinha dito anteriormente deveria estar mesmo na lei, o diretor é escolhido na assembleia da escola, iria propor nomes e a assembleia da escola iria decidir por votação, por exemplo e entre nomes de pessoas idóneas do conselho. Deveria estar tudo definido, o subdiretor pedagógico deve ter o perfil “A” o subdiretor financeiro perfil “B” e assim por diante, e assim seria mais benéfico para a sociedade. Estou a ver por exemplo um projeto educativo que deve ser a longo prazo, então tem toda a necessidade de passar pelo crivo da assembleia da escola, mas na prática isso não está a acontecer porque também tem que ver com a legislação, os membros da assembleia da escola não tem remuneração, não tem gabinete, então é necessário, sobretudo na nossa sociedade em que a importância que um órgão é atribuído tem muita a ver com o valor monetário que recebem, enfim coisas que valorizavam mais a assembleia da escola. Os outros órgãos também são importantes.

Se tivesse que reestruturar ou mudar algum órgão da escola o que é que mudaria e porquê?

Alguns aspetos a melhorar, estou a falar por exemplo do conselho diretivo, os elementos que compõem o conselho diretivo, excetuando o presidente que deve ter especificidades de forma transversais, a capacidade de liderança e outros aspetos pessoais, competências pessoais de liderança que um diretor deve ter, já para mim um diretor financeiro deve ter especificado a área de formação, o diretor pedagógico deve ter também formações específicas em matéria de gestão de currículo e pedagogias e formações afins e um aspeto fundamental que ajudaria a escolar a aproximar um pouco mais da comunidade a ter projetos mais inclusivos, projetos educativos seria o perfil do subdiretor para os assuntos sociais e comunitários que para mim deveria estar definido claramente o perfil de um subdiretor para os assuntos sociais. Deveria ser um psicólogo ou um sociólogo ou alguém que tenha formação específica ou pessoas com largas experiências em matérias de ações sociais, seria uma mais valia para a gestão de uma escola voltada para a comunidade e voltada para a sua missão.

IV - INSTRUMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Em termos dos instrumentos de gestão, quais são os instrumentos com que a escola tem trabalhado e qual é a importância que dá a cada um desses instrumentos?

Para mim o mais importante é o projeto educativo, portanto seria uma bússola para todos os outros instrumentos, portanto desde planos anuais, programas trimestrais e outras atividades, porque para mim qualquer escola que conseguir elaborar o seu projeto educativo seria uma escola autônoma, ali já estávamos a dar o primeiro passo para a autonomia da escola. Uma escola que reavalia a sua comunidade educativa, auscultar as necessidades para onde deve direcionar a sua ação, elaborar um projeto educativo para 3,4,5 anos. Eu costumo dizer aos professores que nós podemos ser a sociedade que quisermos, depende da forma como moldarmos os alunos, os pais e a sociedade no geral. Nós não temos o projeto educativo, estamos a trabalhar com o plano de atividades e o orçamento privativo anual. Nós no conselho diretivo conseguimos perspetivar ações por exemplo para dois anos, mas se tivéssemos um projeto educativo todo o conselho diretivo, independentemente de quem estiver iria seguir aquilo que está no projeto. Portanto, ter um plano de atividades e o orçamento também é fundamental, é a assembleia da escola que aprova o plano anual de atividades, o orçamento privativo, a conta de gerência dos anos anteriores e outros assuntos que tem a ver com a vida da escola.

A escola tem um regulamento interno com algum tempo de vida, se calhar com cerca de dez anos. Eu não fiz uma análise profunda para ver se precisa de alguma adequação neste momento, mas se calhar que sim, porque tem mais de dez anos e com a sociedade que nós temos hoje, estamos num mundo global, é bem provável que precisa de algum reajuste, aliás, a própria configuração do espaço foi alterado, fez-se novas construções, antes funcionávamos com apenas um bloco, agora temos mais salas de aulas e também outros espaços e serviços que antes não tínhamos.

Os instrumentos de gestão espelham a autonomia da escola ou tem a preocupação de seguir as orientações e diretrizes dos Serviços Centrais?

Eu acho que as escolas secundárias tem autonomia para fazer muita coisa, para já a escola é que define o seu orçamento privativo, ali a escola tem autonomia para decidir o que quer pelo menos para um ano. Em termos de autonomia para fazer outras coisas acho que não é da responsabilidades da escola fazer um investimento que ultrapassa alguns montantes como está definido. De acordo com aquilo que eu acho que é a missão da escola, eu acho que a escola tem. A escola tem autonomia para fazer um projeto educativo, se tem autonomia para isso, eu para mim a autonomia tem mais a ver com dirigente, com o líder, porque eu enquanto diretor tenho poder de decidir e se tenho essa faculdade de decidir se eu vou fazer um plano ou projeto é porque tenho autonomia, agora depende do líder, da pessoa. A autonomia tem a ver mais com a pessoa e não com estrutura hierárquica. Eu acho que a escola tem autonomia administrativa e também pedagógica, como disse depende da pessoa, a autonomia pedagógica depende muito do subdiretor pedagógico, dos coordenadores, dos professores. Não podemos fazer alterações profundas no currículo, porque os currículos saem de uma política macro que é projetada para 15 ou 20 anos, mas alterações pontuais nós podemos fazer, não é por acaso que nós temos o conselho pedagógico que é um órgão para tomar decisões pedagógicas, fundamentar desde que não foge daquela política macro que foi definido, não podemos alterar a carga horária porque já está definido a nível macro e tudo bem fundamentado.

Em que fase do processo (elaboração, aprovação ou execução) é mais visível a participação da comunidade educativa?

O momento de maior participação da comunidade educativa, normalmente verifica-se na aprovação dos instrumentos. O plano de atividades é quase feito pelo conselho diretivo, nós recolhemos subsídios nos coordenadores pedagógicos de todos os núcleos de disciplinas e mediante esses subsídios elaboramos o nosso plano de atividades e submetemos a assembleia da escola para aprovação. Os pais encarregados da educação não participam diretamente na elaboração dos instrumentos, mas indiretamente sim, porque nós temos a presidente da associação dos pais que reúne com eles nas comunidades e nós também do conselho diretivo deslocamos para as comunidades onde reunimos com os pais, porque como eles não vem para a escola somos nós que deslocamos e então nessas reuniões recolhemos alguns subsídios que servem para elaboração do nosso plano de atividades. Na aprovação na assembleia da escola temos representantes dos alunos, dos pais encarregados da educação, dos professores, dos funcionários, todos estão representados na assembleia da escola onde nós analisamos e aprovamos o plano de atividades e o orçamento privativo da escola. Quem envolve mais são os professores, através do conselho pedagógico.

V - QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

Qual é o aspeto do funcionamento da escola (pedagógicos, administrativo, financeiro) é que tem dado maior atenção?

Eu entrei logo em 2014/2015 com a introdução de um novo sistema de gestão escolar (SIGE) e esse aspeto de gestão administrativo me consome algum tempo e a introdução do novo currículo no 7º e 8º anos, essa gestão de mudanças que tenho que fazer, então essa gestão de mudança consome muito tempo e eu tenho que fazer não só incutir nos meus colaboradores, mas também nos professores que ainda estão a processar as novas mudanças, principalmente nessa abordagem por competência, da necessidade de fazermos uma viragem em métodos e em abordagens pedagógicas até consciencializarmos todos que é necessário estarmos todos sintonizados com a seta apontada para uma só direção. Do resto são processos normais do dia-dia, atendimentos, pareceres, despachos são ações administrativas que nós fazemos no nosso dia a dia.

Como vê ou interpreta a sua relação com os Serviços Centrais do ME, tem sido pautada por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração?

A nossa relação com os serviços centrais do Ministério da Educação depende muito de assunto por assunto, mas eu acho que há uma boa relação sobretudo entre a direção nacional e as escolas secundárias, agora mais uma vez a questão da liderança, às vezes já aconteceu comigo, solicitam opiniões, sugestões e as escolas tardam a responder, mas sempre pedem informações e as escolas dão informações, sugerem, embora nem sempre vão acatar as sugestões ou as informações que as escolas mandam, mas acho que há uma boa relação.

E como tem encarado a sua relação com os seus colegas diretores das outras escolas?

Há também relações entre as escolas, há uma relação de coordenação em conjunto entre várias escolas de Santiago Sul e também de Santiago Norte, já fizemos algumas parcerias, encontros entre professores de algumas disciplinas para troca de ideias, experiências, penso que há uma boa relação entre as escolas.

Normalmente, quando tem dificuldades costuma recorrer a quem, aos seus colaboradores, aos serviços centrais ou aos colegas, e quais com maior frequência?

Costumo recorrer sempre em primeiro lugar aos meus colaboradores diretos, o conselho diretivo depois se o assunto for de caráter pedagógico ao núcleo do ensino secundário na direção nacional da educação. Também costumo recorrer à inspeção geral e aos colegas diretores, mas isso depende muito do assunto.

A escola tem por hábito prestar contas e a quem costuma fazer?

A nossa prestação de contas, para além de enviar as contas para o tribunal de contas, apresentamos na assembleia da escola os resultados dos alunos e também nas reuniões com os professores. Nós apresentamos a conta gerência na assembleia da escola para análise e aprovação e apresentamos sempre o resumo das discussões nos encontros gerais com os professores.

VI - PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Como é que caracteriza o clima, a liderança e cultura organizacional aqui na escola?

Eu posso classificar a nossa escola já como uma escola grande tendo em conta o número de localidades que abarca. Temos cento e tal professores e mais de 20 funcionários. Eu sou suspeito para dizer que está bem organizada, mas acho que está bem organizada e também que há uma partilha de informação, há comunicação, há envolvimento e os colaboradores de uma maneira em geral assumem as

responsabilidades e engajam nas tarefas atribuídas, embora há sempre alguma resistência que é própria de uma organização grande como esta escola, porque conviver com cento e trinta e tal funcionários, mil e tal alunos não é coisa fácil.

Nós temos professores, funcionários – pessoal administrativo e não administrativo emitimos sempre um comunicado, mas antes de comunicar nos encontros gerais anunciamos um plano, no início do ano, o plano anual, mas no início de cada trimestre o plano trimestral e colocamos o plano com as atividades em vários espaços e depois mandamos os comunicados para as turmas e daí todo o mundo fica informado.

Em relação aos pais encarregados de educação, como tinha dito vem muito pouco a escola, então a estratégia que traçamos foi deslocar as comunidades e reunir com os pais nas próprias comunidades.

Eu acho que para assumir o cargo de gestão de uma escola é fundamental a formação, a pessoa tem que ter um perfil que lhe permite lidar com questões práticas de uma instituição, porque há muita diferença entre prática da liderança e liderança na prática, portanto há pormenores que se a pessoa não está acostumado ou tem experiência em lidar com essas coisas, vai dar mais valor à burocracia do que mesmo direcionar a ação para alcançar o objetivo, é isso que faz a diferença, as nossas atitudes, as ações praticas devem estar sempre direcionados para alcançar os objetivos da instituição, agora como galvanizar todo mundo, colaboradores tem a ver com a prática da liderança e não ser líder, ser nomeado ou ser indicado ainda não significa ser líder.

VII - POTENCIALIDADES E PERSPETIVAS FUTURAS PARA A ESCOLA

Qual é a avaliação que faz enquanto diretor(a) e quais os aspetos mais conseguidos e os menos conseguidos da sua gestão?

Eu acho que o que mais consegui foi fazer com que todos os colaboradores assumirem e sentirem a escola. Eu tentei direcionar a ação para que todos poderem ver que eu também sou um funcionário da escola e que todo o mundo deve fazer a sua parte, embora se calhar não houve tempo, porque eu tinha uma meta em 2 a 3 anos, conseguir galvanizar todo mundo em torno de um mesmo objetivo. Eu acho que não é preciso estar atrás das pessoas e dizer faz um projeto, não, cada um deve sentir-se à vontade para fazer, e é essa a minha intenção e o meu objetivo, nesse momento há projetos em aberto e eu espero que vamos concluir para o bem da escola.

Eu gostaria de implementar na plenitude o novo currículo porque eu sou um adepto dessa nova abordagem “a abordagem por competências”. Também efetivar o projeto SIGE que não ficou muito bem, há muitos constrangimentos em termos materiais e infraestruturas. Dentro da questão da autonomia, nós já decidimos para o próximo ano letivo fazer as turmas de educação física por modalidades, na altura das matriculas os alunos vão escolher as modalidades que preferem.

Entrevista “D7”

I - PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: M **Idade:** 40 anos

Estou na direção esta escola secundaria na qualidade de diretor desde 2012. Sou formado em ensino de filosofia e comecei a trabalhar como professor em 2001, já fui coordenador da disciplina de formação pessoal e social, depois desempenhei durante três anos a função de Subdiretor Pedagógico no Liceu Amílcar Cabral e em 2012 vim do Liceu Amílcar Cabral para assumir a direção nesta escola.

II - MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

Em termos do processo da sua nomeação, como é que isso aconteceu? Foi indicado ou participou de algum concurso?

Eu fui indicado, alguém falou comigo diretamente e eu depois de alguma ponderação aceitei, portanto não foi por eleição e nem por concurso, que também, não havia na altura.

Quais as razões ou motivações que levou a aceitar este cargo?

As razões que me levaram a aceitar o cargo não foram nada especiais, quando me convidaram e como já tinha alguma experiência no Liceu Amílcar Cabral como subdiretor pedagógico entendi que seria mais um contributo à educação e aprender um pouco também nas questões da liderança e gestão, mais nada do que isso. Hoje passados esses anos posso dizer que valeu a pena, de alguma forma há momentos que achamos que foi muito bom, mas também há aqueles momentos em que às vezes ficamos com alguma decepção tendo em conta o relacionamento interpessoal, o acatar das decisões superiores, as questões de hierarquias em que muitas vezes as pessoas têm essa mania de não querer aceitar as hierarquias, mas aos poucos fui gostando e acho que foi muito bom, mas por hora eu penso que chega de estar na liderança.

III - ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

Qual é a sua opinião em relação ao atual modelo de organização e funcionamento das escolas secundárias, da forma como as escolas estão organizadas, os órgãos que compõe e as suas principais limitações e potencialidades?

Nunca me preocupei em comparar este modelo com outros para tentar destacar qual seria o modelo mais adequado para a gestão das escolas secundárias. Simplesmente encontramos este e adotamo-lo, mas nunca tive esta curiosidade de ver se a escola estivesse com outros órgãos de gestão será que seria melhor, nunca cheguei a pensar nesse aspeto, mas pelo menos a forma como está e se funcionar, é esta questão, eu creio que são órgãos que pelas suas competências fazem com que a escola funcione bem, pode não ser melhor, mas funcione, porque uma estrutura educativa com a sua assembleia a funcionar, com os seus elementos a cumprirem as suas competências, o conselho pedagógico a funcionar e a cumprir as suas competências e todos os outros órgãos a funcionarem, creio que até porque se esse modelo estivesse falido já haveria várias discussões a ponto de os próprios diretores estarem preocupados e até se calhar a proporem novos modelos.

As reuniões e própria participação da assembleia da escola é muito fraca aqui na escola. O que conta mesmo é o conselho pedagógico, o conselho de disciplina, isso também se calhar por culpa da própria direção da escola, porque se a assembleia não funciona a direção pode ter a sua diligência no sentido de mudar elementos, no entanto há iniciativas que devem ser próprias dessas pessoas que as vezes a direção não pode fazer nada.

A nossa assembleia da escola não está constituída conforme manda a lei, temos falta de alguns elementos, isso porque as vezes sai um elemento e leva tempo para substituir esse elemento, daí que a assembleia da escola aqui funciona com muita dificuldade. Em relação aos outros órgãos funcionam bem, temos um conselho de disciplina que está permanentemente aberto, o conselho pedagógico funciona regularmente, embora não cumpre também todas as reuniões conforme as orientações, porque as orientações dizem que tem que ser mensalmente as reuniões do conselho pedagógico, as vezes passamos o mês sem reunir. Então, eu penso que estabelecer datas, também pode ser um indicativo porque se não, pode haver escolas que acabam por não reunir, estou a falar do conselho pedagógico, mas posso dizer o mesmo em relação aos outros órgãos, mas isso tem muito a ver com a forma como a própria escola está organizada, depende da dinâmica da própria escola. Numa escola onde os elementos da direção estão em sintonia, onde não há conflitos entre os professores, há o cumprimento dos programas, a escola não é conflituosa, então não há necessidade de estar sempre a reunir só para cumprir aquilo que está na lei, as pessoas vão ficar a dormir porque não tem assunto para tratar, nós reunimos sim, quando temos necessidade e com assuntos claros para serem tratados, mas como disse, isso depende muito da dinâmica da escola, do meio onde a escola está inserida e da própria comunidade em volta.

Em relação aos órgãos, (Assembleia da Escola, Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico, Conselho de Disciplina) qual é a importância que atribui a cada um deles?

A assembleia da escola, pelo menos aqui na minha escola não é o órgão mais importante, não é o mais importante porque as decisões, as orientações, as atividades, a fiscalização praticamente não existe por parte da assembleia. Houve uma altura em que a assembleia esteve desfalcada, reativamos a assembleia depois voltou a ficar desfalcada sem alguns elementos. Há questões da escola, eu creio que hoje em dia a questão pedagógica é fundamental, sempre foi importante, mas cada vez mais demos atenção as questões pedagógicas, daí que o conselho pedagógico decidindo, sugerindo, trabalhando poderá ser um órgão que a dada altura só pode elevar-se. A assembleia aprova o plano de atividade e no final do ano não há avaliação do plano para ver se as atividades foram ou não cumpridas, para chamar a atenção para prestação de contas, as vezes aprova-se o orçamento e chega no final do ano não se preocupa com a conta gerência como que está, as vezes fica só pelo tribunal de contas, então para mim a assembleia a trabalhar desta forma não sei se é o órgão mais importante, e do meu ponto de vista não está sendo.

Se tivesse que reestruturar ou mudar algum órgão da escola o que é que mudaria e porquê?

Creio que o modelo é viável e a escola pode dar os seus passos significativos, com esses órgãos trabalhando conjuntamente com a comunidade. Então creio que o problema não está no modelo em si, mas se calhar em fazer com que esses órgãos funcionam. Temos dificuldades em fazer com que os órgãos funcionam e numa escola onde há muita mobilidade de professores como aqui, então com os elementos a entrarem e outros a saírem, às vezes fica difícil e não há aquela fiscalização, sobretudo, por exemplo, da assembleia da escola.

IV - INSTRUMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Em termos dos instrumentos de gestão, quais são os instrumentos com que a escola tem trabalhado e qual é a importância que dá a cada um desses instrumentos?

Os instrumentos de gestão são sempre importantes. Quanto ao projeto educativo já houve várias propostas e até recomendações. Começamos, mas, depois paramos e pelo que eu saiba uma ou duas escolas tem um projeto educativo, ou a não ser que os outros têm e não compartilham. Nós, infelizmente ainda não conseguimos ter o nosso projeto educativo, embora com algumas leituras feitas vimos este instrumento como importante, sobretudo na questão do diagnóstico e da avaliação. Relativamente ao plano de atividades, penso que é importante, mas o que falta é a avaliação do plano no final do ano, as vezes não se cumpre o plano, uma ou outra coisa não é cumprida ou há coisas que se fez que não estavam planificadas, mas não há aquela avaliação geral do plano. Penso que é importante, sobretudo quando envolvemos na sua elaboração as pessoas vão crescendo, criando itens para os planos. E relativamente ao orçamento privativo também é extremamente importante, sobretudo pela questão da organização, as pessoas podem saber qual é a despesa, qual é a receita da escola, portanto isso é uma coisa importante, creio que são instrumentos importantes que devem continuar a existir e acima de tudo o seu cumprimento para no final se poder fazer uma avaliação daquilo que se fez ao longo do ano.

O regulamento interno é importante também, aqui na escola temos, mas creio que já está desatualizado e precisa de nova atualização, sobretudo agora que temos novas realidades, temos a questão da indisciplina de diferentes formas que antes não existiam e precisam ser regulamentados, temos a questão de consumo do álcool que a escola precisa também regulamentar mesmo que seja só para ameaças, porque creio que é denominador comum que o comportamento vai-se deteriorando, embora outros dizem que não, mas é discutível, entretanto já não se comporta como outrora, daí a necessidade de uma atualização do regulamento interno que está totalmente desatualizado.

Os instrumentos de gestão espelham a autonomia da escola ou tem a preocupação de seguir as orientações e diretrizes dos Serviços Centrais?

Autonomia sim, alguma autonomia, veja como é que a direção participa na gestão dos professores que se entra e sai da escola, praticamente nenhum, não tem. Recebemos professores enviados pelo Ministério da Educação e a direção não dá nenhuma opinião, não sei se pode dar e também se tem competências para dar, nesse aspeto por exemplo, simplesmente gerimos o pessoal, nesse aspeto estamos a ser mais gestores do que diretores. Agora em termos de autonomia financeira, a escola tem a sua autonomia financeira, ou seja, para gerir os seus recursos sem depender, mas nós estamos sempre a depender do Ministério da Educação para realizar as atividades ou para concretizar algum projeto. A escola vem tendo alguma autonomia, tem o seu orçamento, gere os seus recursos, embora tem que prestar contas, mas isso se verifica em todo o lado, todo mundo tem que prestar contas e nesse aspeto não há ninguém que é totalmente autónomo, mas eu acho que tem alguma autonomia, a escola faz o seu plano de atividades e aprova com a sua assembleia envia e ninguém diz que não pode por em prática, temos o nosso orçamento com os nossos itens de despesas aprovado aqui e nenhum delegado ou ninguém dos serviços centrais pelo menos aqui na escola nos diz que não pode, sempre que enviados o nosso orçamento chega e são introduzidos no sistema, por isso acho que nesse aspeto há autonomia.

Já em termos pedagógicos, se a escola por exemplo pudesse sugerir que assuntos vem nos programas nesse aspeto já não podemos falar de autonomia porque os programas vêm e têm que ser implementados. Eu penso que na elaboração dos programas deveriam recolher sugestões das escolas secundárias para a elaboração dos manuais, e eu penso que nesse aspeto temos professores em condições de poderem dar contribuições importantes.

A questão financeira desta escola é nosso maior problema, daí podemos questionar a autonomia das escolas, repara, nós não conseguimos realizar projetos com o orçamento privativo da escola porque as receitas que a escola consegue arrecadar não permite, não tem financiamento, então isso é mau. A escola tem procurado parcerias e nesse sentido se há escola, na pessoa do diretor que tem empenhado tanto na elaboração de projetos e procura de financiamento somos nós, mas em relação ao retorno muito pouco, são alguns parceiros que pontualmente nos tem apoiado em alguns projetos, a Camara Municipal, as empresas, mas são muito pouco.

Em fase do processo (elaboração, aprovação ou execução) é mais visível a participação da comunidade educativa?

De alguma forma há sempre participação, porque nós elaboramos um plano de atividades que também estão lá os planos de atividades dos grupos disciplinares. Primeiro, os grupos reúnem e fazem o seu plano e nós da direção em sintonia com os planos de cada grupo disciplinar elaboramos um plano geral. Então, há aspetos que são elaborados pelos elementos da equipa diretiva e os outros grupos têm os seus planos e nós incorporamos esses planos, por isso, há participação de vários elementos tendo em conta que nos grupos há participação de vários professores para elaborarem o seu plano. O plano é depois submetido á assembleia, então a assembleia participa desta forma. Na execução depende muito da direção em envolver os pais, porque sabemos que os pais por iniciativa própria dificilmente se envolvem em termos de estar presentes, embora estejam a participar na vida da escola colaborando com propinas. Os grupos disciplinares as vezes realizam atividades que envolvem a participação dos pais e isso depende da dinâmica da escola e dos grupos disciplinares. Daí que há sempre participação dos pais, creio que não na elaboração, porque aí se envolvem mais a direção e os grupos disciplinares, mas na execução sim, quando os grupos disciplinares realizam atividades que envolvem a participação dos pais.

A maior participação tem-se verificado mais na fase de execução porque quando se realizam atividades aí se envolvem os alunos, os professores, a direção, os pais encarregados da educação, por exemplo atividades comemorativas sobre datas importantes que realizamos aqui na escola, sobretudo por parte dos alunos temos uma grande participação e as vezes falta-nos recursos para fazermos mais.

V - QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

Qual é o aspeto do funcionamento da escola (pedagógicos, administrativo, financeiro) é que tem dado maior atenção?

Preocupa-me muito a questão do relacionamento entre as pessoas e isso tem sido um aspeto que eu tenho dado muita atenção no meu dia a dia aqui na escola e as vezes perco demasiado tempo no diálogo com as pessoas, os alunos, os próprios pais e as vezes chego no final do dia mesmo cansado, sobretudo aqui na nossa escola em que todos os problemas no seio dos alunos, dos professores devem ser resolvidos pelo diretor, ou seja, a escola é do diretor, então qualquer coisinha é sempre o diretor e as vezes quando fazemos com que as pessoas se entendem ou que tenham uma boa relação com os colegas, isso acaba por levar as pessoas a pensarem que esses problemas só podem ser resolvidos pelo diretor, daí que esta questão nos consome muito tempo. Também a gestão financeira da escola nos consome muito tempo tendo em conta que temos um bom número de funcionários pago pelo orçamento privativo da escola, as vezes perdemos demasiado tempo em estar a ver se já entrou dinheiro para pagar os funcionários. Então, a gestão dos recursos humanos e a gestão financeira tem-nos consumido demasiado tempo.

No seu dia-dia enquanto diretor(a) tem tido maior preocupação em responder as solicitações da escola ou dos serviços centrais?

A pressão sempre existe, mas nunca senti nada que me desmotivasse e que pusesse em causa a minha liderança, então nesse aspeto, foquei muito na abertura ao diálogo, ouvir as pessoas e isso foi muito positivo e me deu alguma satisfação, daí que estar sempre em sintonia com os professores e com a comunidade educativa em diálogo aberto com muita paciência, cultivar a paciência, acho que estes elementos foram importantes e que valeu a pena.

Como vê ou interpreta a sua relação com os Serviços Centrais do ME, tem sido pautada por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração?

A relação das escolas secundárias com os serviços centrais, aí vem mais uma vez a questão da autonomia. As vezes vem mais questões para cumprir do que colaboração, na maioria dos casos é assim, vem diretivas e nós temos que cumprir. Mas eu creio que pedem sugestões, podem é não chegar a todos e as vezes nós é que não percebemos. Em termos de comunicação, por exemplo melhorou bastante a comunicação com os serviços centrais, com a delegação, há mais democracia nessa relação, mas em termos de cumprimento a decisão vem mais de hierarquia para cumprir, não sei até que ponto isso pode ser mau, mas pelo menos devem ouvir mais, do meu ponto de vista devem primeiro ouvir as opiniões.

E como tem encarado a sua relação com os seus colegas diretores das outras escolas?

Em termos de relações com os colegas diretores, eu pelo menos da minha parte tenho procurado bastante, eu não tenho problemas em relacionar com as pessoas. Creio que há uma boa comunicação e há muita partilha, ultimamente com a realização do Conselho do Ministério da Educação alargado aos diretores das escolas secundárias tem sido uma excelente oportunidade para o estreitamento dessas relações. Da minha parte não tenho nada a reclamar da colaboração dos colegas.

Normalmente, quando tem dificuldades costuma recorrer a quem, aos seus colaboradores, aos serviços centrais ou aos colegas, e quais com maior frequência?

Nós desde que entramos aqui sempre tivemos essa preocupação de não tomar decisões sem antes ouvir alguém, daí que procuramos sempre em qualquer situação, normalmente primeiro tentamos entre os colaboradores, não só com os membros do conselho diretivo, mas aos próprios professores nós pedimos sugestões e também pedimos sugestões aos colegas diretores das outras escolas. Em último caso nós recorremos aos serviços centrais, as vezes não queremos pedir sugestões diretamente à tutela.

A escola tem por hábito prestar contas e a quem costuma fazer?

Em relação à prestação de contas, creio que isso acontece mais com os elementos da assembleia da escola, não porque eles pedem, mas porque são chamados a participar nas reuniões onde nós apresentamos as contas para análise e aprovação. Então isso acontece mais na assembleia, não tanto com os professores e muito menos com a comunidade educativa, ela não está muito preocupada. Em termos de

prestação de contas ao tesouro, nós estamos atrasados, temos tido algum atraso que muitas vezes depende do próprio funcionamento da assembleia e eu culpo-me a mim mesmo enquanto diretor para agilizar rapidamente quando alguém sai para escolher a pessoa substituta, então por isso que estamos atrasados em relação á prestação de contas ao tesouro. Nesse aspeto a delegação nos tem chamado alguma atenção, sobretudo porque também é do interesse da delegação a prestação de contas no tesouro para também poderem reclamar aos 10% de receitas da escola a que tem direito, conforme diz a lei.

Eu sempre que faço o plano de atividades, no final do ano faço a minha avaliação porque tenho que fazer o relatório de atividades, então eu baseio no plano para fazer o relatório, mas eu vejo que praticamente as pessoas não perguntam pelo relatório, pelo menos o pessoal aqui da escola, nenhum professor procura saber com base no relatório se o plano foi cumprido ou não. No conselho diretivo fazemos as reuniões para o balanço das atividades, e também no coletivo dos professores fazemos essas reuniões só que não há questionamentos para saberem porque é que uma ou outra atividade que estava no plano não foi realizada, não há um feedback por parte das pessoas para saberem se ficaram satisfeitas ou não com aquilo que se cumpriu do plano.

VI - PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Como é que caracteriza o clima, a liderança e cultura organizacional aqui na escola?

Essa questão seria boa que a resposta viesse do seio dos professores, mas eu creio que a nossa relação aqui na escola é boa, é muito positiva, sobretudo porque, como eu disse no início optamos pelo diálogo e hoje em dia também sabemos que se formos pelo rigor que a lei exige também a crispação aumenta e eu sou crítico a mim mesmo nesse aspeto, às vezes, por ter sido um pouco flexível no relacionamento com os professores. A relação é positiva precisamente nesse aspeto, porque as vezes não sermos tão rigorosos, cumprindo, porque se for para cumprir a regra provavelmente como a lei diz de certeza que esse relacionamento não seria muito bom pelas características, pela forma como as pessoas já adquiriram um hábito de prevaricar e sem ser chamado a atenção. Isso é uma coisa que eu critico a mim mesmo e a própria inspeção, eu creio que a inspeção deve exigir muito mais do diretor ou dos professores, as vezes crê-se que o diretor seja também o inspetor, não sei se isso dá e muitas vezes a própria figura do inspetor em si é importante no sentido de visitar, ver as faltas que o professor dá, há professores que se fossemos ver pelas faltas que a lei diz já estariam fora do sistema e nós chamamos o professor conversamos, dá-se advertência, mandamos fazer descontos nos vencimentos e passados dois, três meses a mesma coisa. Daí eu critico, mas culpo-me também, mas não é porque temos problemas ou porque temos professores faltosos que deixamos de fazer o nosso trabalho.

A nossa relação é muito boa com a comunidade educativa, com os professores pelo fato de optamos pelo diálogo e termos tido também muita paciência na relação com as pessoas, então a relação tem sido muito boa, mas precisa de mais rigor por parte da direção da escola e esse rigor também precisa vir de cima, sobretudo da parte da inspeção, porque de certeza que se a inspeção estivesse a visitar mais as escolas numa reunião qualquer chamar a atenção sobre isto ou aquilo, embora sei que não é fácil chegar a todas as escolas porque os elementos não são muitos, mas creio que ajudaria bastante, há necessidade de um maior controlo e isso é fundamental.

Creio que há uma coisa que nos ajuda muito nessa nossa relação tanto com os professores como a própria comunidade educativa é o fato de nós não sermos tão fanáticos na política, porque as questões partidárias também têm criado algumas crispações nos relacionamentos entre as pessoas. Por exemplo tenho falado com alguns diretores que são militantes ativos dos partidos e isso as vezes tem provocado alguma tensão nas reuniões e no próprio relacionamento entre a direção e os professores com cor partidária diferente, há sempre provocações que acabam por afetar o clima de relacionamento.

A nossa comunicação tem sido boa, as mensagens têm passado normalmente, as informações circulam e todos têm acesso, embora as vezes com alguma deturpação, sobretudo quando vem la dos serviços centrais e até chegar aos professores acabam por serem deturpados e nem sempre correspondem aquilo que se pretendiam.

Para o exercício de um cargo desta natureza eu creio que a pessoa pode não ter uma formação específica, mas que tenha formação contínua ou que tenha sessões de formação porque eu digo por mim, sou formado em ensino de filosofia, passei pela subdireção pedagógica funcionou com alguma normalidade, não houve muita crítica ou alguém a dizer que durante a minha gestão como subdiretor pedagógico as coisas correram mal. Também aqui como diretor, é claro que as coisas são diferentes, mas creio que é positivo no geral, então neste aspeto eu creio que não obrigatoriamente, mas houve muita reciclagem, participei em ações de formação em liderança e se eu tivesse tido essa formação antes da minha vinda para aqui a minha gestão seria totalmente diferente, porque o como começar é importante. Mas de uma forma em geral eu creio que na maioria das pessoas que estão na gestão das escolas secundárias são pessoas com formação de professor e não para serem gestores ou líderes, e creio que os problemas que possam existir nas escolas não são por causas disso, a formação é importante sim, mas penso que isso também depende muito de pessoa para pessoa, porque nós também temos que ler, daí que eu creio que as coisas não passam por aí, se calhar poderia ser melhor sim se tivéssemos pessoas com formação na área.

As pessoas ainda não vêm a escola como um bem e que devem colaborar na sua preservação. Precisam entender que a escola não é do diretor, esse é um problema que precisamos trabalhar muito. As vezes o próprio professor vê o aluno a danificar e não chama a atenção e vem dizer ao diretor, as vezes nem diz ao diretor, então há essa cultura de quem tem que cuidar da escola é única e exclusivamente do diretor, mas creio que não é bem assim. As vezes os próprios elementos da equipa diretiva, nem eles são chamados, são colocados de fora, tudo é com o diretor. Muitos alunos vêm para a escola porque estão aqui pertos e são obrigados pelos pais e não estão nem um pouco interessados em estudar quanto menos cuidar da escola, ou seja, ter esse espírito de pertença. Agora, isso não significa que todos são assim, temos excelentes alunos, professores que tem consciência disso, mas creio que precisamos de trabalhar muito ainda essa questão da cidadania, como alguém já o disse há muito tempo, a escola precisa abrir á comunidade, a escola precisa ir á comunidade, mas eu creio que são questões que levam o seu tempo.

VII - POTENCIALIDADES E PERSPETIVAS FUTURAS PARA A ESCOLA

Qual é a avaliação que faz enquanto diretor(a) e quais os aspetos mais conseguidos e os menos conseguidos da sua gestão?

Há aspetos positivos que é estar em sintonia com os professores e a abertura também com a comunidade educativa. Há ganhos pessoais em termos de aprendizagem, de liderar, de gerir pessoas, portanto acho que a escola não piorou com a minha gestão, o relacionamento com os professores não piorou por causa da minha gestão, então eu creio que a forma como a nossa gestão, a direção procurou relacionar com as pessoas é muito positiva são aspetos muito positivos. Para a comunidade educativa há alguma melhoria em termos dos resultados, embora não alcançando as metas, em termos de relacionamento com a comunidade educativa poderia ser melhor, mas não está nada mau, daí que nesses aspetos podemos falar de alguma melhoria e próprio em termos infraestruturais houve alguma melhoria.

Acabei por perceber também que as vezes a liderança exige maior autoridade para que as pessoas possam cumprir porque há aqueles que cumprem, mas há aqueles que as vezes prevaricam, depois há a questão da própria gestão, esta escola tem fragilidades em termos económicos, a própria escola tem fragilidades que vieram desde de a sua construção e então precisa de reparações constantes e então as vezes perdemos muito tempo na gestão patrimonial e financeira e muitas vezes a parte pedagógica fica, por isso que seria bom que a tutela pensasse a longo prazo em financiar escolas cujo rendimento financeiro não é suficiente para que as escolas estejam mais estáveis, mais organizadas, atividades realizadas com maior frequência e inclusive o embelezamento do próprio património.

Eu creio que se eu tivesse que voltar a trás voltaria em termos de ser mais rigoroso tanto com os funcionários como também em relação aos professores, creio que é necessário ter esse rigor e manter esse rigor até ao fim porque quando o rigor se diminui o cumprimento também vai-se diminuindo, daí que este é o aspeto que se eu poderia melhorar porque vi que era necessário melhorar, quando alguém falha tem que ser chamado a atenção na hora, isso é um aspeto importante que eu vou transmitir aqueles virão depois de

mim para serem mais rigorosos nesse aspeto. Do resto creio que não tenho nada a dizer, creio que houve muita aprendizagem, muita partilha entre a direção, os professores a comunidade educativa no geral.

Entrevista “D8”

I - PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: M **Idade:** 46 anos

Sou licenciado em história e mestre em património e desenvolvimento. Iniciei o trabalho em 1998 no ensino básico, lecionei durante três anos como professor do ensino básico. Depois concluí a licenciatura em história e vim trabalhar como professor aqui nesta escola no ano letivo 2003/2004. Inicialmente como professor de língua portuguesa, depois como professor de cultura cabo-verdiana em que fui coordenador também durante vários anos da disciplina de cultura cabo-verdiana como também de história e trabalhei também com a disciplina de formação pessoal e social. Ainda fui presidente do conselho de disciplina durante vários anos e também membro do conselho pedagógico. Depois fui subdiretor pedagógico durante um ano e há cerca de 2 anos que venho desempenhar as funções de diretor desta escola.

II - MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

Em termos do processo da sua nomeação, como é que isso aconteceu? Foi indicado ou participou de algum concurso?

Fui indicado, o Senhor Delegado ouviu os professores da escola, a própria diretora cessante fez proposta e então o senhor delegado falou comigo e eu entendi que era altura de servir esta escola

Quais as razões ou motivações que levou a aceitar este cargo?

Muito antes, em 2010/2011 já me tinham contactado, mas na altura eu não aceitei porque eu tinha a minha tese de mestrado que estava a trabalhar, então achei na altura que não estava preparado para ser diretor da escola. Já com a experiência que eu tive durante vários anos, tanto no conselho pedagógico e como subdiretor pedagógico e mesmo estando próximo da diretora cessante, então senti-me que estava minimamente preparado para trabalhar enquanto diretor desta escola, tendo em conta que já tinha algum conhecimento da escola.

III - ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

Qual é a sua opinião em relação ao atual modelo de organização e funcionamento das escolas secundárias, da forma como as escolas estão organizadas, os órgãos que compõe e as suas principais limitações e potencialidades?

Em termos dos órgãos eu considero fundamental porque só tendo um órgão não funciona, é bom sempre terem esses órgãos, mas esses órgãos devem funcionar. O grande problema é que muitas vezes nem todos funcionam. Aqui na escola conseguimos reativar a assembleia da escola que funcionava com dificuldades, o próprio conselho pedagógico que reúne mensalmente, sempre na última semana de cada mês reunimos para debater. O que não conseguimos reativar é a associação dos pais encarregados da educação, nós temos uma representante, mas a associação não funciona, tentamos fazer aquilo, mas não conseguimos e quando a associação não funciona os outros órgãos sentem-se alguma dificuldade em funcionar porque já nem todos conseguem responsabilizar, assumir o seu papel. Com a exceção da assembleia da escola em relação aos pais encarregados de educação, os outros órgãos têm funcionado normalmente. Para a constituição da assembleia da escola nós abrimos o processo de eleição tanto para os pais encarregados de educação como também para os alunos, são eles que escolheram os seus representantes e fizemos a mesma coisa para o conselho de disciplina.

Em relação aos órgãos, (Assembleia da Escola, Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico, Conselho de Disciplina) qual é a importância que atribui a cada um deles?

Eu considero que todos os órgãos são importantes, cada um desempenha o seu papel, então o somatório dessa função é que vai ser o sucesso ou insucesso da escola.

Se tivesse que reestruturar ou mudar algum órgão da escola o que é que mudaria e porquê?

Eu considero que a organização está boa, o que falta agora é fazer funcionar, porque se todos os órgãos funcionassem, cada um com seu papel, eu penso que podemos ter sucesso com esse modelo.

IV - INSTRUMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Em termos dos instrumentos de gestão, quais são os instrumentos com que a escola tem trabalhado e qual é a importância que dá a cada um desses instrumentos?

Nós trabalhamos com plano de atividades e o orçamento. Temos um orçamento e um plano de atividades que tentamos seguir, é claro que muitas vezes aparecem algumas alterações que vamos ter que introduzir, mas muitas vezes como o sistema está organizado sentimos algumas dificuldades, isso porque a nossa escola é diferente das outras escolas e normalmente a organização que se fez, o plano que se fez é mais para as escolas gerais, então temos algumas dificuldades, sobretudo na questão da tesouraria, porque veja, se as outras escolas têm um fundo de maneio que por exemplo as orientações é que não devem passar mil escudos por dia, mas as vezes uma lâmpada ou qualquer coisa que precisamos, um óleo para a manutenção custa muito mais dinheiro de que isso, então ou temos que ariscar e comprar o óleo ou temos que deixar a máquina parada e sem aula prática para esperar até que o tesouro paga, porque temos que pedir fatura proforma e fazer todos os procedimentos e isso deixa descontentamento por parte dos professores, então muitas vezes essa gestão é complicada e eu já pedi mesmo para introduzir uma outra forma de gestão para as escolas técnicas.

Nós quando fazemos o nosso plano de atividades, primeiro pedimos todas as áreas disciplinares um plano com as atividades e orçamento daquilo que vão realizar e a partir daí para poder fazer o nosso plano. As vezes precisam de coisas urgentes e não conseguimos fazer por causas do tesouro e isso cria um certo problema para a gestão mesmo e não sei até que ponto é benéfico para as escolas técnicas.

Tentamos elaborar o projeto educativo, eu só tenho dois anos na gestão, eu queria fazer um projeto educativo com o envolvimento de todos e não foi possível fazer isso justamente porque nem todos responderam, porque um projeto que é feito apenas pela direção eu não considero um bom projeto. O projeto terá que ser de escola com o envolvimento de todos os intervenientes e isso não foi possível.

Temos um regulamento interno que precisa de atualização, então qual foi a nossa ação, eu pedi a colaboração de todos os professores e dos alunos também para termos um regulamento atualizado, porque o que temos se não estou em erro, creio que é de 2004. Recebi apenas a contribuição de dois professores, eu falei com o presidente da assembleia, enviei o documento para analisar, mas depois não conseguimos alterar, mas já identificamos todos os pontos que precisam ser alterados.

Eu creio que esses instrumentos são indispensáveis para o bom funcionamento da escola, é claro que a escola pode funcionar sem um desses instrumentos, mas tendo todos esses instrumentos funcionais, acho que é fundamental mesmo.

Os instrumentos de gestão espelham a autonomia da escola ou tem a preocupação de seguir as orientações e diretrizes dos Serviços Centrais?

Nessa questão de autonomia eu vejo quase que uma contradição, diz-se que deve haver autonomia, mas eu não sei como, não vejo as escolas secundárias autónomas mesmo, porque nós dependemos grande parte tanto do serviço central, mas também do serviço local, falando concretamente da delegação do

Ministério da Educação. As escolas secundárias tem autonomia para elaborarem os seus orçamentos, mas já na fase de execução isso não é possível, porque você arrecada receitas tem que mandar para o tesouro e depois pedir de novo, eu não acredito que essa é autonomia, pronto você elabora e executa, mas com alguma limitação. Em termos pedagógicos a escola goza de autonomia para gerir da sua forma, mas não pode alterar aquilo que é definido a nível central. Eu enquanto professor tenho que ter o cuidado de na minha sala de aula trabalhar com os meus alunos questões que trata de alguma forma a realidade educativa dos alunos, trazer a realidade dos alunos para a escola, sem ter que necessariamente mexer nos programas ou currículos, mas o que acontece muitas vezes é que os nossos professores não têm uma formação pedagógica adequada. Temos professores que são formados em áreas diversas, como por exemplo engenheiros, arquitetos, contabilistas etc., que não tem formação pedagógica e isso tem sido uma grande dificuldade para nós, daí que temos vindo a realizar várias sessões de formações pedagógicas para esses professores, mas também muitas vezes não há envolvimento desses professores.

Em fase do processo (elaboração, aprovação ou execução) é mais visível a participação da comunidade educativa?

Como eu tinha dito há um grande défice de participação aqui na escola, principalmente os pais encarregados de educação que dificilmente aparecem, temos uma participação do representante dos pais e também dos alunos, mas que não é muito forte, eu creio que isso não é suficiente, precisamos de uma maior envolvimento de todos na construção desses instrumentos, porque se toda a comunidade educativa reconhecer que há essa necessidade de ter esses instrumentos eu acredito que vão pedir mesmo para elaborar um projeto, porque tendo um projeto educativo torna-se muito mais fácil gerir a escola toda, porque já temos uma orientação do que vamos fazer. Os pais encarregados de educação quase não participam, nós marcamos encontros, pedimos mesmo que marquem encontros nas comunidades para nos convidar, mas não fazem, daí que eu acho mesmo que falta o envolvimento dos pais encarregados de educação, mas também dos próprios alunos, os alunos participam muito fraco na gestão escolar.

V - QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

Qual é o aspeto do funcionamento da escola (pedagógicos, administrativo, financeiro) é que tem dado maior atenção?

Normalmente as questões administrativas toma muito mais tempo, porque tentamos sempre seguir a nossa planificação, nós damos tempo para cada um e então estando aí e para tentar gerir os problemas dos professores, dos alunos e da própria direção e isso toma algum tempo.

No seu dia-dia enquanto diretor(a) tem tido maior preocupação em responder as solicitações da escola ou dos serviços centrais?

Nós tentamos sempre equilibrar aquilo que são as nossas atividades com as dos serviços centrais, porque sabemos que existem leis e muitas vezes podemos estar errados por causa da interpretação, mas nós tentamos sempre equilibrar para dar satisfação às necessidades, mas sem descorar da questão legal, porque sabemos que vamos ter que prestar contas, então nós sabemos que existem leis que nós temos que respeitar, mas também temos que dar atenção às necessidades da escola. É por isso que eu disse que para a escola técnica é preciso alguma alteração porque muitas vezes sacrificamos, mas há casos em que nós temos que agir, porque tudo aquilo que nós observamos na lei tem mais a ver com o ensino geral e não com o ensino técnico.

Como vê ou interpreta a sua relação com os Serviços Centrais do ME, tem sido pautada por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração?

A relação das escolas secundárias com os serviços centrais, isso depende muito de pessoa para pessoa, eu no meu caso não posso queixar, creio que temos tido boas relações, tem havido espaços para opiniões, por exemplo tenho participado nas reuniões do conselho do ministério e aí sempre tem havido

espaço para debater, dar sugestões e depois é que vem as orientações, por isso eu creio que há essa possibilidade de dar sugestões sim.

E como tem encarado a sua relação com os seus colegas diretores das outras escolas?

Com os colegas diretores eu penso que há um relacionamento amigável mesmo. Há um bom relacionamento entre nós, principalmente dos diretores das escolas secundárias mais próximas.

Normalmente, quando tem dificuldades costuma recorrer a quem, aos seus colaboradores, aos serviços centrais ou aos colegas, e quais com maior frequência?

Dependendo das dificuldades, eu costumo chamar os meus colegas diretores, há casos em que eu chamo os meus colaboradores diretos e há casos em que eu chamo para os serviços centrais ou a própria delegação do Ministério da Educação aqui no concelho. Isso depende muito do grau daquilo que eu pretendo fazer, mas eu sempre conto com a colaboração dos meus colegas diretores e quando não há como eu vou para a delegação ou os serviços centrais e há casos em que eu recorro aos meus colegas aqui, os meus colaboradores e mesmo aos próprios professores se houver necessidade.

A escola tem por hábito prestar contas e a quem costuma fazer?

Eu, normalmente exijo sempre aos meus subdiretores que em cada trimestre apresentem um relatório de atividades, mas também estou sempre em sintonia com o chefe de secretaria, tentamos trabalhar sempre em colaboração, tento ter sempre o feedback para saber como é que nós estamos para poder saber o que fazer.

Nós realizamos o conselho pedagógico todos os meses onde levamos as nossas preocupações, mas recebemos também as preocupações dos professores, apresentamos os resultados dos alunos e discutimos.

VI - PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Como é que caracteriza o clima, a liderança e cultura organizacional aqui na escola?

Não é fácil falar dessas questões, porque poderia ser um pouco tendencioso, mas eu considero que sou mesmo um líder liberal, normalmente eu atribuo responsabilidade a cada órgão, depois eu peço contas. Tentamos envolver as pessoas nas mais variadas atividades, por isso nós pedimos aos grupos disciplinares que elaboram os seus planos de atividades e executam depois para apresentar um relatório sobre aquilo que foi desenvolvido e aquilo que não foi e porque é que não fez e sugerir o que é que pode ser feito de melhor para colmatar essa dificuldade. Muitas vezes aquilo que se vem na teoria não se consegue fazer na prática, veja por exemplo nós discutimos os resultados dos alunos nas reuniões do conselho pedagógico e as pessoas participam, dão sugestões e depois o que é que acontece na prática é que essas mesmas pessoas não se envolvem para fazer aquilo e acabam por ficar para trás. Daí há que ter esse comprometimento mesmo, não só trazer sugestões, mas sim, é envolver na prática mesmo, e nesse aspeto há um grande défice mesmo.

Algumas pessoas querem fazer apenas aquilo que a lei manda, e pronto, não há um envolvimento, um comprometimento forte com a escola, mas eu creio que ser professor é muito mais do que isso.

Sempre no final de cada trimestre nós elaboramos um relatório sobre as atividades realizadas e enviamos ao Ministério da Educação, mas também á delegação. Os resultados são apresentados aos professores discutimos e estamos sempre abertos para receber sugestões e procurar formas de melhorar, mas muitas vezes o que acontece é que estão lá para procurar o culpado e normalmente os culpados são sempre os alunos e os pais encarregados da educação que não querem estudar, não colaboram, não querem participar, etc.,

Normalmente quando há qualquer tipo de atividades mandamos o aviso para a sala dos alunos, colocamos um aviso na sala dos professores, colocamos um aviso na porta de entrada e também deixamos

com os contínuos. A mensagem passa, mas normalmente há sempre essas desculpas, não vi ou então não entrei na sala dos professores, quando o aviso passou eu não estava presente, então normalmente há sempre desculpas, mas nós utilizamos todos os canais, nós utilizamos o feedback, o email, pedimos isso a todos os professores, porque através da escola digital há um email dinâmico que encaminha mensagem para todos os professores, mas há quem não atualiza o seu email, ou então dizem que não viram, mas sempre utilizamos todos os canais.

Em relação aos serviços, eu mesmo acho que não leem os nossos relatórios porque normalmente eu chamo atenção sobre coisas que acontecem, mas nunca há nenhuma medida relativamente a isso, porque veja que o Ministério de Educação manda uma orientação no início do ano letivo e no final pedem contas, dificilmente há esse seguimento, não há um seguimento, não há feedback de nenhum relatório. Pedem no início e no final, mas eu considero que não leem os relatórios, pedem só por questão de formalidades, mas em termos práticos creio que não há funcionalidade mesmo, temos que mandar porque é obrigatório, mas creio que não fazem nenhum tratamento desses relatórios

VII - POTENCIALIDADES E PERSPETIVAS FUTURAS PARA A ESCOLA

Qual é a avaliação que faz enquanto diretor(a) e quais os aspetos mais conseguidos e os menos conseguidos da sua gestão?

Durante esses anos senti-me que em termos do clima de relacionamento, não fui capaz de engajar todos os professores. Existem motivos pessoais, mas também existem outros motivos e isso é o meu ponto fraco, não consegui mesmo engajar todos os professores, o que também não é possível porque sempre há pessoas que também tem outras motivações. Mas, consegui fazer alguma coisa que eu acho que é positivo, consegui melhorar o relacionamento entre os professores e os alunos porque foi sempre a crítica que temos, mas também tentar mesmo chegar mais perto da comunidade em geral, tentamos trazer a comunidade para a escola, mas a escola também saiu para a comunidade, então esse é um aspeto que eu considero fundamental porque estando próximo das pessoas podemos conhecer as necessidades dos alunos e então ver, porque nós fizemos jornadas pedagógicas em que envolvemos tanto os membros da direção como também os professores, porque estando nas localidades podemos ver que melhorou mesmo o clima entre a direção e os professores, mas também os professores e as próprias comunidades, os pais encarregados de educação, mas também os próprios alunos, então eu considero isso fundamental porque havia sempre essa crítica da questão do relacionamento entre professores e alunos e também professores direção, então aquilo que nós fizemos eu considero útil, mas também a própria intervenção que nós fizemos em alguma parte da escola. Tentamos melhorar mesmo o próprio ambiente relacional.

A nossa escola é uma escola que tem alguma especificidade, na altura quando entrei aqui tínhamos grandes problemas de mobilidade dos professores porque nós, normalmente dependemos das outras escolas, iniciamos com os alunos a partir do 9º ano e normalmente recebemos muitos alunos que já tiveram várias reprovações e veem a escola, mas não estão muito interessados em estudar, então isso reflete nos resultados escolares da escola, daí que o nosso grande desafio que até hoje ainda não conseguimos é tentar melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos, ainda nós continuamos com uma taxa de reprovação muito alta, embora houve melhoras em algumas disciplinas, mas continuamos com grandes dificuldades por exemplo em matemática e físico-química, por isso que nós temos percentagens elevadas de reprovações no 12º ano sobretudo, e a nossa escola tem matemática e físico-química em todas as áreas, exceto a contabilidade e administração que não tem físico-química, mas tem a matemática.

Nós temos alunos que vem sobretudo de zonas muito distantes e de vários concelhos e temos aulas em dois períodos que também é um outro aspeto muito complicado, as vezes temos alunos que não conseguem fazer refeição aqui, então temos muitos casos de abandono, daí tentamos negociar com algumas empresas, tentamos envolver os professores no apadrinhamento desses alunos tanto na questão de refeição quente como também de transporte e propinas. Conseguimos algumas parcerias e graças a isso alguns alunos tem beneficiado de apoios com uma refeição quente e também com transporte.

Eu acho que é necessário mesmo ter a formação para assumir a gestão de uma escola, veja por exemplo nós temos professores que nem sequer tem a noção da gestão que estão á frente na direção de uma escola. Mesmo sabendo que aqui nós não temos diretores de carreira, mas eu penso que antes de começar é necessário dar alguma formação, eu durante esse tempo já tive algumas formações em liderança e gestão e aprendi muita coisa daí que eu vejo que é extremamente importante a formação. Quando se tem formação na área é completamente diferente, eu mesmo vi que depois dessas sessões de formação, mesmo sendo curtas a minha forma de relacionar com as pessoas mudou. Eu creio que é uma mais valia mesmo ter pessoas capacitadas para tal.

Entrevista “D9”

I - PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: M **Idade:** 45 anos

Sou professor há 23 anos, inicialmente eu fiz o bacharelato em história, depois fiz o complemento de licenciatura, também no mesmo ramo e posteriormente fiz um mestrado na área de relações internacionais. Estou cá como diretor há 4 anos. Em termos profissionais toda a minha carreira esteve ligado á docência e já trabalhei noutras paragens, nomeadamente na ilha Brava onde já desempenhei também função na direção, fui subdiretor pedagógico, presidente do conselho de disciplina e coordenador de várias áreas disciplinares.

II - MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

Em termos do processo da sua nomeação, como é que isso aconteceu? Foi indicado ou participou de algum concurso?

O processo para a minha nomeação foi através de uma indicação.

Quais a razões ou motivações que levou a aceitar este cargo?

Em primeiro lugar para quem estudou nesta escola e fez uma carreira de quase duas décadas aqui, acho que eu teria motivos de sobra para aceitar o cargo. De inicio eu não queria, mas depois de tanta insistência e também de uma reflexão apurada acabei por aceitar enquanto uma missão, enquanto uma dádiva que eu tinha que pagar para com a escola onde eu estudei pensando em alguns projetos que poderia, portanto mudar a escola, a escola que eu tenho tanto amor, e abracei com muita responsabilidade, mas também de humildade esta missão que teria que ser por um curto espaço de tempo, mas que daria todo o meu conhecimento, todo o meu esforço em benefício da escola que eu estudei e acabei por vir lecionar aqui.

III - ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

Qual é a sua opinião em relação ao atual modelo de organização e funcionamento das escolas secundárias, da forma como as escolas estão organizadas, os órgãos que compõe e as suas principais limitações e potencialidades?

Como podemos ver o funcionamento dos órgãos na prática não é o desejável, daria um exemplo da representação dos pais encarregados da educação nos diferentes órgãos da escola, aliás os pais não colaboram da forma que nós gostaríamos que eles colaborassem a ponto que nem todos estão cientes das suas responsabilidades enquanto cidadão, mas enquanto atores que tem responsabilidades social e que devem dar o seu contributo independentemente de ter alguma remuneração, mas nós sabemos do país em que vivemos, é que muitos não participam por meras razões de não estou sendo remunerado, não terei que participar em todas as reuniões que se fazem a nível dos diferentes órgãos de gestão da escola. E esse, é o nosso maior problema em ter representantes dos pais encarregados de educação à altura e que participassem de uma forma mais assídua nas reuniões que se realizam a nível da escola.

De entre todos os órgãos, na verdade a assembleia da escola é o órgão que temos tido maior dificuldade em termos de funcionamento, por questões que eu não diria que está no processo de escolha, porque a escolha se faz por eleições numa reunião que realizamos, os pais são eleitos, também a nível dos professores se convoca uma assembleia dos professores e eles escolhem os seus representantes, portanto eu penso que o maior problema é a consciencialização do papel social que cada ator deve ter nesse processo e que nem sempre acontece. Temos um representante da Camara Municipal que de vez em quando aparece, da sociedade civil também, enfim que deveriam ter um papel mais ativo na assembleia da escola.

Em relação aos órgãos, (Assembleia da Escola, Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico, Conselho de Disciplina) qual é a importância que atribui a cada um deles?

Eu diria que todos os órgãos são importantes, mas eu destacaria sobretudo o conselho diretivo que para mim é fundamental, é o chapéu, as diretrizes saem do conselho diretivo que leva as propostas para os outros órgãos da escola, embora cada órgão tem as suas competências. Eu destacaria também o conselho pedagógico que tem um papel muito importante, sobretudo na tomada das decisões de cariz pedagógico. A assembleia da escola também é muito importante, mas nem sempre a assembleia da escola tem pessoas á altura dos desafios que a escola tem, na maioria das vezes os assuntos que ali são discutidos, eu dou um exemplo do orçamento privativo da escola, grande parte do pessoal não está preparada tecnicamente para dar um contributo de enriquecimento do orçamento e também do plano de atividades. O conselho de disciplina também é um órgão importante, muito importante mesmo, particularmente para a nossa escola o conselho de disciplina tem tido um papel importantíssimo na questão de mediação dos conflitos, na resolução dos problemas entre os professores, entre os alunos entre os pais encarregados de educação, porque quer queiramos quer não, havendo um bom ambiente aqui dentro quem é responsável por esse bom ambiente é o conselho de disciplina e a sorte da escola é ter um conselho de disciplina á altura.

Se tivesse que reestruturar ou mudar algum órgão da escola o que é que mudaria e porquê?

Eu acho que o atual modelo de organização e funcionamento das escolas secundárias tem correspondido as expetativas, temos os diferentes órgãos com as suas competências bem definidas e a forma como cada órgão deve ser organizado, mas como qualquer decreto, com o tempo carece de algumas atualizações e melhorias de modo que acredito que é necessário atualizar e fazer algum acréscimo, sobretudo, no que diz respeito a constituição dos órgãos.

IV - INSTRUMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Em termos dos instrumentos de gestão, quais são os instrumentos com que a escola tem trabalhado e qual é a importância que dá a cada um desses instrumentos?

De uma forma em geral todos os instrumentos estão correlacionados para um bom funcionamento da instituição. Uma escola que se quer realmente funcionar bem tem que ter todos os instrumentos de gestão. O orçamento privativo é fundamental, porque é a partir do orçamento que perspectiva, portanto, como vai ser o funcionamento da escola, prevendo todas as situações que eventualmente possa ocorrer durante o ano letivo, sobretudo em termos de mobilização de recurso para o funcionamento sem sobressalto da escola. Para nós o orçamento não se pode funcionar sem o plano anual de atividades. O regulamento interno também é importantíssimo para o funcionamento da escola é fundamental, nós quando entramos encontramos um regulamento interno que estava muito desatualizado, criamos uma equipa multidisciplinar que trabalhou o regulamento interno tendo em vista a sua atualização e posteriormente apresentamos á assembleia da escola onde foi aprovado e penso que foi um grande ganho para a escola. Procuramos divulgar o regulamento interno junto dos pais, dos alunos, dos professores porque é fundamental que conheçam o regulamento interno da escola. O projeto educativo também não menos importante porque através do projeto educativo a escola consegue orientar, eu diria que o plano estratégico da escola se encontra dentro do projeto educativo a médio prazo e mereceu também uma atenção muito especial e não é por acaso que conseguimos mobilizar muitos recursos através do projeto educativo. Inicialmente quando eu entrei, elaboramos um projeto educativo para três anos, portanto concluímos esse projeto educativo no ano passado e queríamos elaborar um outro projeto educativo, mas infelizmente neste último ano não

tivemos o tempo suficiente para a elaboração de um novo projeto educativo, mas temos recolhido subsídios importantíssimos que vão servir na elaboração do próximo projeto educativo.

Os instrumentos de gestão espelham a autonomia da escola ou tem a preocupação de seguir as orientações e diretrizes dos Serviços Centrais?

Em termos de autonomia das escolas secundárias eu creio que a autonomia total e absoluta nós não temos, sobretudo na questão administrativa e financeira não temos total autonomia até porque alguma decisão carece de autorização superior, mas a nível da comunidade educativa ali vê-se que há autonomia e as escolas sentem isso mesmo e depende da dinâmica de cada escola, de cada direção em sobretudo, procurar envolver os atores sociais deste processo, mas eu acho que é um processo que ainda está em construção porque sabemos da mentalidade dos nossos pais encarregados de educação, há um défice de participação, é uma realidade, mas acredito que podemos potenciar no futuro uma maior participação dos pais encarregados de educação na gestão das escolas a nível nacional, aliás eu diria que é um imperativo mural potenciar a participação dos pais encarregados de educação, é um processo e eu acredito, ultimamente até já melhorou bastante comparando com os anos anteriores e à medida que os pais estão sendo mais e melhor escolarizados estão mais cientes das suas responsabilidades, mas a participação ainda não é o desejável.

Em fase do processo (elaboração, aprovação ou execução) é mais visível a participação da comunidade educativa?

O envolvimento não é o desejável porque há essa mentalidade de que quem deve assumir a escola é a equipa diretiva. Há essa mentalidade infelizmente, é algo que é pouco desejável, mas ainda não temos aquela consciencialização que a escola é de todos nós, que a equipa diretiva é apenas uma peça de todo o processo que precisa do envolvimento dos pais encarregados de educação, precisa do envolvimento da comunidade em geral e particularmente dos senhores professores e alunos. Relativamente aos professores e alunos não temos tido problemas de participação, sempre procuramos fazer recolha de subsídios junto dos professores e também junto dos alunos e alguns pais encarregados de educação, porque são alguns. Procuramos fazer pequenos encontros, mas de pessoas com algum grau de escolaridade para que o encontro tenha melhor resultado e temos recebido alguns subsídios importantes para a elaboração do projeto educativo, mas o acompanhamento e a execução não participam mesmo e nem os professores, como que a visão que a maior parte dos professores tem da escola é que nós estamos aqui é para vir cumprir, dar aulas e voltar para a casa, sem ter que envolver de fundo no processo de gestão da escola. Portanto a nível da assembleia da escola temos tido contribuições importantes para o melhoramento dos instrumentos de gestão da escola, a nível do conselho pedagógico também temos recebido, mas a nível dos professores para realizar uma assembleia dos professores não, muitos professores preferem ficar calados.

V - QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

Qual é o aspeto do funcionamento da escola (pedagógicos, administrativo, financeiro) é que tem dado maior atenção?

Eu, enquanto diretor a questão administrativa é importante para mim, é muito importante e tem ocupado a maior parte do meu trabalho aqui na escola sem descorar a questão pedagógica porque para nós o fundamental é que os nossos alunos tenham bons resultados e temos esforçado nesse sentido, fazendo um acompanhamento de perto dos nossos alunos, dando orientações, sobretudo aos membros da equipa diretiva para estarem a par dos problemas dos alunos e dos vários problemas que aparecem a nível de nossa escola. Também sem menosprezar a questão da relação escola comunidade, temos realizados vários encontros desconcentrados, porque o facto de estarmos numa zona rural e nós sabemos do défice da participação dos pais encarregados de educação no acompanhamento dos seus educandos, nós ao longo do ano procuramos eleger zonas mais problemáticas em termos de acompanhamento dos pais encarregados de educação e duas vezes por ano iremos a essas comunidades fazer encontros com os pais encarregados de educação, informando sobre a questão de acompanhamento dos seus educandos e também falando sobre a conduta dos seus educandos e simultaneamente aproveitamos para conhecer melhor as condições socioeconómica

dos pais encarregados de educação. Penso que temos tido uma boa participação dos pais nesses encontros e acreditamos que surtiram efeitos porque a indisciplina reduziu bastante aqui na escola. Foi através desses encontros que nós descobrimos que haviam várias localidades em que os alunos vinham para a escola sem tomar o pequeno almoço, então nós elaboramos um projeto de distribuição de refeições quentes na escola e com a mobilização que fizemos internamente e com o apoio de vários parceiros começamos a dar refeição quente a cerca de 250 alunos aqui na escola, e isso contribuiu muito para a redução da taxa de abandono escolar.

Nós, variadíssimas vezes temos deparados com dificuldades que vem da própria questão legal, particularmente numa escola como a nossa, por exemplo quando a lei diz que as escolas não podem ter gastos diários, que os pequenos gastos não devem ultrapassar dois mil escudos, imagina uma escola da nossa dimensão, há situações que de uma assentada por exemplo você precisa trocar cinco ou sete fechaduras, a utilização pouco responsável por parte dos alunos acaba por estragar, há situações em que você forçosamente tem que intervir a nível de instalação elétrica, comprar equipamentos elétricos, coisas que não se podem esperar, para não falar por exemplo queremos um tinteiro e temos testes para realizar não podemos esperar, são coisas que tem de ser feito no momento, agora isso é um problema se você não pode ir para além daquilo que está estipulado na lei e isso cria enormes constrangimentos, esse é um aspeto que merece ser revisto porque cada escola é uma escola, cada escola tem a sua realidade.

Como vê ou interpreta a sua relação com os Serviços Centrais do ME, tem sido pautada por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração?

A nossa relação com a delegação e os serviços do Ministério da Educação na cidade da Praia depende muito do contexto. Há situações em que essa relação vê-se numa perspetiva horizontal e de colaboração, até porque ultimamente tem-se tentado criar canais para que as escolas pudessem opinar em muitos assuntos ou decisões que o ministério quer tomar e isto é bom, deveria continuar nesta perspetiva, as relações tem sido boas e acredito que não temos razões para queixa, mas também há momentos em que, há contexto em que o relacionamento vem numa perspetiva de verticalidade, é uma decisão, cumpre-se.

E como tem encarado a sua relação com os seus colegas diretores das outras escolas?

Com os colegas diretores, para mim foi um grande ganho, estabelecemos uma relação de família entre os diretores das outras escolas, a ponto de nós a nível da Região Santiago norte dificilmente levamos três meses sem reunir porque há situações que são comuns em todas as escolas, então reunimos, levamos os problemas para serem discutidos numa perspetiva multidisciplinar, recolhemos subsídios e tomamos uma decisão conjunta de introduzir algumas melhorias a nível das nossas escolas, penso que tem sido um grande ganho, numa perspetiva de busca de soluções conjuntas para resolver os problemas das nossas escolas.

Normalmente, quando tem dificuldades costuma recorrer a quem, aos seus colaboradores, aos serviços centrais ou aos colegas, e quais com maior frequência?

Normalmente temos optado por fazer aquilo que eu digo uma gestão inclusiva, os problemas primeiramente devem ser discutidos em casa, havendo um problema eu coloco-o na mesa, convoco o conselho diretivo e nós discutimos, temos tais e tais problemas, qual é a solução. Eu oiço os meus colaboradores e depois havendo dúvidas eu dialogo com os colegas, com os senhores delegados porque também tenho amigos delegados um pouco por todo o lado, não só a nível de Santiago mas também a nível das outras ilhas que também temos uma relação de proximidade e posteriormente a estrutura central porque eu creio que há aspetos que não devemos descorar a estrutura central para a tomada de uma ou outra decisão e é assim que tem sido a nossa forma de administração e que colhemos bons frutos, porque é sempre bom havendo problemas não devemos fechar e nada melhor de que discutir abertamente, pedir subsídios, pedir orientações, nada melhor.

A escola tem por hábito prestar contas e a quem costuma fazer?

A nível da escola, normalmente procuramos dar uma atenção muito especial na questão de prestação de contas, ando sempre a chamar a atenção aos meus colaboradores. Nós temos que prestar contas, eu presto contas ao Ministério da Educação, mas também todos têm que prestar contas e normalmente há uma atenção especial em relação a este aspeto por parte de todos os membros do conselho diretivo para não falar dos outros órgãos também da escola. O conselho de disciplina presta contas, a assembleia da escola também, embora é um órgão independente de vez em quando reúne para fazer balanço da atividade sobre o que é que está a fazer e dar sugestões também para a direção e nós também damos sugestões para o melhoramento, portanto da eficiência do trabalho da assembleia da escola, até na questão de procurar informações em termos de prestação de contas. Nós também prestamos contas ao tribunal de contas e neste momento as nossas contas estão em dia com o tribunal de contas, enviamos recentemente a conta gerência referente ao ano de 2015.

Nos encontros que nós realizamos com os pais encarregados de educação e também com os professores nós temos dado também a atenção a questão de prestação de contas, muitas vezes nos encontros eu faço referencia aos projetos realizados, a situação financeira da escola que é o nosso “calcanhar de Aquiles”, o que é que é necessário fazer na consciencialização dos alunos nas questões do pagamento das propinas etc., etc. e quanto aos pais encarregados de educação para além da questão do aproveitamento dos alunos, mas a questão sobretudo da conduta dos alunos, sem colocar no último plano a questão em relação aquilo que tem sido os ganhos que a escola conseguiu, temos dado essas informações aos pais encarregados de educação, só que de uma forma diferente em relação aos professores, com menos grau de importância em relação aquilo que passamos para os professores e a assembleia da escola.

Nós normalmente temos pautado pelo envio dos relatórios trimestrais ao Ministério da Educação e também a própria delegação dando conta das atividades realizadas e dos resultados conseguidos, mas eu não tenho tido a memória de ter recebido algum feedback por parte da estrutura central e também da delegação, mas penso que esse retorno é muito importante e é necessário. É natural que haja limitação em termos de pessoal, em termos de recursos humanos na estrutura central, mas havendo défice de recursos humanos devem criar as condições para que quando se envia um relatório, que tenhamos o feedback e isso é muito importante porque ali havendo algum incumprimento acautela-se e havendo forma também de motivar, sobretudo os aspetos, os ganhos, isso é bom havendo um retorno positivo por parte da estrutura central caba por motivar o pessoal que está a lidar diariamente com a situação.

VI - PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Como é que caracteriza o clima, a liderança e cultura organizacional aqui na escola?

Eu diria que temos um bom clima cá dentro, um bom clima entre a equipa. Eu diria um bom relacionamento entre a equipa diretiva e os professores, mas também em relação aos alunos e aos pais encarregados de educação. Não se vê a questão de a equipa diretiva estar de um lado e os professores do outro lado, e pior ainda os pais encarregados de educação e os alunos. Todos estão no mesmo patamar e há esse relacionamento de perto, havendo um problema os alunos têm essa facilidade de vir diretamente para o gabinete do diretor ou de qualquer subdiretor colocando o problema e o problema é resolvido, nós recebemos os pais encarregados de educação aqui na escola, mas também na rua nós atendemos os pais, através do telefone, em casa, sobretudo os vizinhos vão para as nossas casas procurando informação sobre os seus educandos. Também temos dado uma atenção especial aos nossos alunos, procurar ouvir os alunos sobre os seus problemas e como deve ser, que atenção devemos dar em relação aos diversos problemas que eles enfrentam, de modo que eu penso que não há razões de reclamação em termos de relacionamento, razão aparece sempre, mas ao ponto de dizer que é uma direção fechada eu penso que não.

A comunicação tem sido muito eficaz, muito eficaz porque temos adotado canais que facilite a passagem das informações. Qualquer informação que há vai diretamente para cantina, vai para a sala dos professores, os contínuos são obrigados a dar o conhecimento a todos os professores e os professores ao ler qualquer informação tem obrigação de assinar, e para além de afixação das informações nos lugares estratégicos da escola. Nós temos email e telefone de todos os professores, mandamos as informações

através do email, temos uma plataforma digital aqui na escola, então qualquer informação mandamos em questão de minutos para todos os professores aqui da escola.

Temos preocupado em passar mensagem de sensibilização junto dos professores, dos pais encarregados de educação e junto dos alunos na questão da conservação no sentido da pertença, que a escola não é da direção, que a escola não é do Ministério da Educação, porque há essa tentação de rotular tudo que é do Estado é para ser destruído. Portanto, temos passado uma mensagem mais positiva junto dos nossos alunos que devem ter a escola, devem conservar a escola, devem dar a atenção a escola como se fossem as suas casas e que passam bom tempo aqui na escola, que devem preservar, conservar e promover os bons hábitos cá dentro. Temos tido um sinal positivo junto dos nossos alunos, dos professores, mas ainda temos um longo caminho a percorrer para que, sobretudo não só os alunos, mas também temos um ou outro professor que vê o aluno a dar cabo de um material para ele tanto faz, mas isso é uma questão da mentalidade, é uma questão da cidadania, uns estão mais conscientes e outros não. Felizmente é uma percentagem muito ínfima, mas acreditamos que com o tempo todos consciencializarão da importância do sentido da pertença da escola e dar uma atenção especial a questão da conservação de todo o património da escola.

Para mim eu penso que a formação é muito importante, embora o homem se adapte às circunstâncias. A questão da liderança, a questão da gestão é muito importante, ter isso em mente para assunção de uma determinada responsabilidade, porque embora isso depende muito de pessoa para pessoa, quando estamos á frente de uma instituição temos que aprimorar as nossas condutas, temos que investigar mais, temos que ler mais, temos que ter uma mente mais aberta ao ponto de receber a contribuição dos outros para que a gestão seja efetivamente uma gestão á altura com algum grau de credibilidade junto dos vários atores de modo que é importante, havendo possibilidades é muito importante que tenhamos em mente na conceção do currículo das instituições que formam professores para darem um pouco de conhecimento aos professores relativamente a essas questões, porque são questões importantíssimas que todos devem conhecer. Estando na liderança de qualquer instituição vemos que determinados aspetos deveriam ser melhorados etc., etc., de maneira que seria muito importante ter alguma cadeira que daria as informações aos nossos futuros professores.

VII - POTENCIALIDADES E PERSPETIVAS FUTURAS PARA A ESCOLA

Qual é a avaliação que faz enquanto diretor(a) e quais os aspetos mais conseguidos e os menos conseguidos da sua gestão?

Ao longo desses quatro anos a escola teve muitos ganhos desde caris pedagógico com o aumento da taxa de participação dos pais encarregados de educação no processo de acompanhamento dos seus educandos, a nível de aumento da taxa de aprovação, redução da taxa de abandono e para não falar de ganhos em termos de projetos estruturantes para a escola, eu posso citar o projeto de reestruturação da biblioteca que ronda cerca de cinco mil contos e hoje temos uma biblioteca que nos orgulha em termos de espaços e equipamentos, contudo falta ainda mais livros. A mudança da mentalidade dos funcionários também que mereciam uma atenção muito especial, um maior comprometimento com a instituição, a gente pode notar que hoje os funcionários assumem melhor as suas responsabilidades e sentem mais comprometidos com a instituição. Falo ainda do projeto de financiamento de uma sala de orientação vocacional que ronda os mil e tal contos, falo de um auditório que era um desejo de todos atores educativos desta escola com uma capacidade para 250 pessoas, eu falo do centro de documentação Amílcar Cabral, eu falo da remodelação das casas de banhos, eu falo de uma placa desportiva que terminamos há cerca de dois meses, eu falo também de um balneário que conseguimos recuperar e que não funcionava há mais de 20 anos, eu falo de um bebedouro que conseguimos montar aqui na escola e que hoje os 4 mil alunos que frequenta essa escola, os que não tem a possibilidade de comprar tem água grátis para todo mundo, é basta trazer uma garrafinha tem água fresca e de boa qualidade aqui na escola sem falar dos equipamentos que pouco a pouco temos mobilizado para que a escola tenha melhores condições, para que os nossos alunos sintam algum conforto dentro do espaço escolar de modo que eu acredito que tive a sorte também de ter uma boa equipa diretiva e conjuntamente fizemos um bom trabalho e acreditamos que poderíamos ter feito muito mais, mas infelizmente o Ministério da Educação também tem as suas limitações, praticamente todas

as obras que nós fizemos eu diria que 97% dos recursos que conseguimos foi graças a mobilização de apoios fora do Ministério de Educação de modo que sentimo-nos felizes de ter dado alguma contribuição para a melhoria das condições internas da escola. É claro que há outros projetos em carteira que deixamos prontos e que outros diretores poderão vir dar continuidade.

Sentiria muito mais feliz na hora de saída se tivesse pintado a escola, é um projeto que durante vários anos corremos atrás do Ministério de Educação porque é um projeto que exige a mobilização de recursos avultados, de modo que não foi possível conseguir meios, entretanto, conseguimos recentemente identificar um parceiro que predispôs-se em apoiar na reabilitação e pintura da escola a curto prazo e já daqui a duas semanas vão dar início ao trabalho de colocar produtos para resolver o problema de infiltração que temos aqui na escola para, posteriormente começar com as obras de reabilitação e a pintura da parte externa da escola e acreditamos que daqui a mais ou menos um ano toda a escola estará reabilitada e pintada, o que seria ouro sobre azul, porque era um dos “calcanhar de Aquiles” desta direção, ademais também a questão dos equipamentos que não temos tido apoio por parte do Ministério da Educação em termos de fornecimento de equipamentos para as salas de aulas.

O que mais gostaria de acrescentar sobre este tema?

Eu queria dar uma ênfase especial na questão do controlo da qualidade do ensino que é muito importante e tem-se descorado, os vários governos que tem passado por este país tem-se descorado da questão do controlo da qualidade de ensino. Nós sabemos que estamos num país em que quanto mais se controla mais se preocupa em questão da qualidade, mas quando não há controlo há propensão para um certo desleixo profissional por parte de um ou outro individuo. Eu queria referenciar a questão do controlo da qualidade de ensino nas escolas, particularmente nas escolas secundarias que deveria ter uma atenção muito especial. Por exemplo, a nossa escola a estrutura como funciona e pela sua dimensão e com um único subdiretor pedagógico não é possível controlar todos os grupos disciplinares, não é possível que a direção controla todos os professores, não é possível ter a noção concreta daquilo que o professor está a trabalhar na sala de aula, a conduta do professor no recinto escolar, fora do recinto escolar etc., etc., de modo que eu diria que poderíamos ter melhores resultados e a qualidade, embora discutível, poderíamos estar num outro patamar se efetivamente havia um corpo de inspeção local que de vez em quando passaria com maior frequência nas escolas secundarias assistindo aulas com os professores, participar nas reuniões de coordenação para ver de perto como as coisas estão a correr e juntamente com esses atores criar um canal de comunicação para facilitar todo o processo da qualidade de ensino, mas justamente para que quando o professor se dirija para a sala de aula para saber que está ali para procurar o canal mais adequado para passar as informações aos alunos e aos seus educandos. Eu acho que a qualidade da educação passa necessariamente por um serviço de inspeção mais atuante e mais perto das escolas e dos professores, é necessário ter uma equipa de inspeção sediada nos concelhos para poderem estar mais próximo das escolas, penso que isso seria uma solução porque eu digo, nem todos os professores estão conscientes dos seus deveres profissionais, há professores desleixados que só trabalham quando o chefe está por detrás a dar ordens, a fiscalizar, etc., etc.

Anexo 3. Quadro de Análise de Conteúdo

ANÁLISE DE CONTEÚDO

TEMA: 1 – Formação, experiência profissional, procedimentos de acesso ao cargo e motivações

Categoria	Subcategoria	Indicador	Unidade de registo	Frequência
Formação	Pós- graduação/Mestrado	Mestre em ensino	(...) mestre em Didática para o Ensino da Matemática	D1, D2, D3, D4, D8, D9
	Licenciatura	Licenciado em ensino	(...) licenciado em ensino de física e química	D6, D7
	Bacharelato	Bacharelato em supervisão	(...) bacharelato em supervisão pedagógica	D5
Experiência profissional (cargos/funções anterior)	Docência	Professor(a)	(...) trabalhei como professor(a)	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9
	Gestão intermédia na escola	Funções na gestão da escola	(...) subdiretor pedagógico	D2(ii), D3(iii), D4(iiii), D5(ii), D6(ii), D7(ii), D8(iiii), D9(iii)
	Administração central	Funções na administração central	(...) coordenadora do fundo de apoio ao ensino e à formação, (...) técnica	D1(iii)

Procedimentos de acesso ao cargo	Convite	Convidada	(...) fui convidada pela senhora Ministra da Educação	D1
	Indicação superior	Indicado pelo delegado	(...) indicado pelo (...) Delegado do Ministério da Educação	D3, D6, D7, D8, D9
	Proposta local	Proposto pela diretora cessante	(...) uma proposta da diretora cessante	D2, D4, D5
Motivação para assunção do cargo	Carreira	Desenvolver a carreira	(...) enriquecer o currículo, (...) desenvolver a (...) carreira profissional	D1(iii), D2(ii), D7
	Experiencia	Experiencia anterior	(...) tinha desempenhado a função de Subdiretor	ED, D3, D4, D6, D7, D8
	Prestigio	Prestigio/responsabilidade	(...) dá um certo prestigio (...) aumenta a responsabilidade	D2(iii), D6
	Contribuição	Dar a contribuição	dar a (...) contribuição (...) todo o meu conhecimento (...) o meu esforço em beneficio da escola	D1, D2, D3, D4, D5, D6(ii), D7, D9
	Desafio	Desafio	(...) gosto de desafios	D1(ii), D2(iiii), D3(ii), D5(iii)
	Missão	Missão, dádiva	(...) uma missão, uma dádiva que eu tinha (...) para com a escola onde eu estudei	D6, D9
Anos de exercício do cargo	Tempo de gestão	2 anos	(...) desde 2014 (...) diretor desta escola	D6, D8
		4 anos	(...) estou cá como diretor há 4 anos	D1, D3, D5, D7, D9
		5 anos	(...) de 2011 a esta data diretor da escola	D4
		10 anos	(...) diretor (...) desde agosto de 2006	D2

TEMA: 2 – As Funções do Diretor e o seu Quotidiano

Categoria	Subcategoria	Indicador	Unidade de registo	Frequência
Administrador/executivo	Cumprir diretrizes	Seguir orientações superiores	(...) gestores públicos temos chefes, uma hierarquia que temos que respeitar (...) temos que seguir as orientações quer queiramos quer não, quer nos agrade quer não (...) prestadores de serviço	D1(iiiii), D2(iiiii), D3(iii), D4, D7(iii)
	Exercer autoridade	Autoridade	(...) a liderança exige maior autoridade para que as pessoas possam cumprir	D7
	Gerir	Gestão em domínio diversificado	(...) fazer gestão pedagógico, (...) gestão dos recursos humano (...)gestão administrativa	D2(ii), D3(iii), D4(ii), D5(iii), D6(iii), D7, D8(iii); D9
	Responsabilidades	Assumir Responsabilidades	(...) responsabilidade	D2, D4(ii), D5, D9(iii)
	Funcionamento	Garantir o funcionamento	(...) garantir o funcionamento normal das atividades letivas	D2(iiiii), D5, D9(iii)
	Decisor	Toma decisões	(...) deixam tudo para a direção (...) muitas vezes a decisão é tomada pelo diretor e os outros elementos da direção acabam por acatar a decisão	D5(iii), D6(iii), D7(ii)
	Resolver problemas	Resolver problemas	(...) para que (...) possa resolver um problema muitas vezes tem que atropelar a lei (...) temos deparados com dificuldades que vem da própria questão legal	D2, D3, D5(ii), D6, D9(iiii)

	Distribuir tarefas	Atribuir responsabilidades	(...) atribuo responsabilidade a cada órgão, depois eu peço contas	D1, D6, D8
Profissional/líder	Mediador	Papel de mediador	(...) trabalhar com pessoas (...) expectativas, (...) sentimentos diferentes, reagem em situações diferentes (...) o gestor (...) papel de mediador	D1(iii), D3, D4, D5(iii), D6, D7(ii)
	Propõe metas	Define metas	(...) temos estabelecido metas sobretudo com os professores e alunos	D1, D3(ii), D4(iii), D6
	Coesão/ indicar caminho	Aponta a direção	(...) direcionar a ação para alcançar o objetivo (...) é necessário estarmos todos sintonizados com a seta apontada para uma só direção	D2, D3(ii), D4 D5, D6(ii), D9
	Visionário	Conhecimento diferenciado	(...) exige (...) conhecimento diferenciado de áreas diferentes	D2(ii), D3(iii), D4(iii), D5, D6
	Supervisor	Supervisão	(...) há uma supervisão (...) em praticamente tudo	D2
	Conselheiro	Elemento apaziguador	(...) muitas vezes eu apareço como elemento que vai apaziguar; trabalhamos muito a vertente de relacionamento (...) deixam tudo para a direção	D1, D2, D4, D5, D7(iii)
Quotidiano do diretor	Implementar planificações	Cumprir com aquilo que planificamos	(...) meu dia-dia, dedico-me claramente mais à escola, (...) temos tentado o máximo possível cumprir com aquilo que planificamos	D1(ii), D3
	Responder solicitações dos atores escolares e outros	Responder à demanda interna externa	(...) responder á demanda interna (...) solicitação dos alunos e pais, resolver os problemas (...) responder às demandas dos serviços centrais.	D2(iii), D3(ii), D4, D6, D7(ii), D8, D9

	Gestão administrativa	Organização administrativa	(...) procuro estar muito perto dos professores, muito perto dos alunos, muito perto dos pais encarregados de educação (...) organização administrativa que está por detrás da organização pedagógica	D1(ii), D2, D4(ii), D5, D6(iii)
	Gestão pedagógica	Gestão pedagógica	(...) a parte fundamental é a parte pedagógica, sem a parte pedagógica não existe a escola (...) temos que ter recursos (...) o que mais me preocupa é a gestão pedagógica do processo	D1, D2, D3(iii), D4(iii), D5, D6(ii)
	Proximidade dos atores	Relacionamento	preocupa-me muito a questão do relacionamento entre as pessoas (...) um aspeto que eu tenho dado muita atenção no meu dia a dia	D2(iii), D5, D7(ii), D8(iii)

TEMA: 3 – Perspetivas sobre a organização, papel e dinâmica de funcionamento dos órgãos

Categoria	Subcategoria	Indicador	Unidade de registo	Frequência
Composição e acesso aos órgãos	Organização formal	Está bem estruturado	(...) o modelo atual está bem estruturado (...) é boa em termos teóricos	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, D9
		Sem opinião	(...) se a escola estivesse com outros órgãos de gestão será que seria melhor, nunca cheguei a pensar nesse aspeto	D7
	Convite	Elementos do conselho diretivo	(...) convidar (...) pessoa que conhecesse bem o sistema, (...) os procedimentos relativamente às funções dos professores, (...) pessoas dinâmicas, que tinham criatividade, ideias e engajadas	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9

		instituições	(...) representantes das instituições convidamos pessoalmente	D2, D3	
	escolha direta	Coordenadores	(...) os coordenadores, conforme manda a lei, são indicados pela própria direção	D1, D2, D3, D7	
		Funcionários	(...) os funcionários constituem uma escolha pelo conselho diretivo	D1, D3, D6	
	Eleição	Encarregados de educação	(...) os encarregados de educação e os professores foram eleitos numa assembleia dos mesmos	D1, D2, D3, D4, D8, D9	
		Alunos	(...) os representantes dos alunos foram eleitos na associação dos alunos	D1, D3, D4, D9	
		Funcionários	(...) funcionários são eleitos pelos colegas nas reuniões que realizamos	D2, D4, D9	
		Coordenadores	(...) os coordenadores são escolhidos pelos próprios professores.	D1, D2, D4, D8, D9	
	Outras situações	Falta alguns elementos	(...) não está constituída conforme manda a lei, temos falta de alguns elementos	D2, D6, D7,	
	Papel e Dinâmicas de funcionamento dos órgãos	Assembleia: Papel formal e idealizado	É importante	(...) é importante, (...), mas não deixamos de funcionar porque a assembleia da escola não funciona	D1, D7,
			Se não funcionar a escola trabalha na ilegalidade	(...) se (...) não aprovar ou não funcionar a escola trabalha na base da ilegalidade	D2(ii), D3(iii)
Estará acima de todos, é mais importante			(...) a assembleia é o órgão que estará acima de todos (...) é mais importante	D4(ii), D6	
Órgão chapéu em termos da idealização e teorização			(...) assembleia da escola é o órgão chapéu em termos da idealização e da teorização	D2 (iii) D5	

	Assembleia: Papel real	Funciona sem assembleia	não deixamos de funcionar porque a Assembleia da Escola não funciona	D1(ii)
		Relegado ao segundo plano	(...) está relegado para o segundo plano (...) poder e força esvazia-se em termos do dia-a-dia (...) na prática está esvaziada de conteúdo	D5, D7(iii)
		Problemas de funcionamento	(...) em termos práticos não foram criadas condições para um efetivo funcionamento	D1(iii), D5(ii)
		Nem sempre tem pessoas à altura	(...) nem sempre a assembleia da escola tem pessoas á altura dos desafios	D9
	Conselho diretivo	Órgão mais importante	(...) órgão mais importante, está no centro da gestão da escola	D1(ii), D3(iii), D7, D9
		Protagonismo do dia-a-dia	(...) o conselho diretivo está centrado no diretor (...) todo o dia-dia da escola gera a volta do conselho diretivo (...) protagonismo do dia-a-dia, quem protagoniza é o conselho diretivo	D3, D5
		Reunimos regularmente	(...) conselho diretivo (...) não tenho constrangimentos em termos de funcionamento (...) reunimos regularmente como manda a lei e extraordinariamente sempre que há necessidade	D1(ii), D2(iii), D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9
	conselho pedagógico	Negócio da escola é o processo pedagógico	(...) definem a política educativa da escola (...) porque o negócio principal da escola é o processo pedagógico	D1(iiiii), D3, D7, D9
		Definem a política educativa	(...) o conselho pedagógico (...) é fundamental para a escola	D2 (iii)

		Funcionado regularmente	(...) conselho pedagógico (...) tem funcionado regularmente, (...) reunidos em média uma vez por mês	D1(ii), D2(iii), D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9
	Conselho de disciplina	Prevenção	(...) muito importante (...) não existe só para sancionar, mas também para fazer trabalhos de prevenção	D1(iii), D2(ii), D3, D5
		Mediação de conflitos	(...) tem um papel importantíssimo na questão de mediação dos conflitos	D9
	Importância relativa dos órgãos	Todos são importantes	(...) estão mais ou menos numa escala horizontal (...) todos os órgãos são importantes, cada um desempenha o seu papel	D4, D6, D8
Constrangimentos à participação e responsabilização	Responsabilidade	Assunção de responsabilidade	(...) as pessoas (...) não querem assumir responsabilidades	D1(iii), D2, D5, D6, D7, D8, D9
	Disponibilidade	Disponibilidade das pessoas	(...) temos alguns problemas, (...) a disponibilidade das pessoas para participarem nas sessões	D1(ii), D2(ii), D5(ii), D6, D7, D8, D9(ii)
	Atuação dos conselheiros	Papel mais ativo	(...) representantes (...) à altura e que participassem de uma forma mais assídua (...) ter um papel mais ativo	D1(iii), D4, D9(iii)
		Assunção de responsabilidades	(...) os constrangimentos (...) tem a ver com a assunção de responsabilidades, (...) que muitas vezes (...) não têm conseguido desempenhar cabalmente as suas funções de ser o representante do grupo	D1(iii), D5

		Motivação e experiencia	(...) os professores não estão querendo fazer parte do conselho diretivo (...) o valor do subsidio (...) constrangimentos em conseguirem professores com experiencia e motivado	D1(ii), D3(iii)
	Não cumprimento da lei	Funções do conselho pedagógico	(...) a lei atribui uma das funções do conselho pedagógico a formação dos professores na investigação e nós não temos feito isso	D3
	Implementação	Dificuldades	(...) em termos práticos nós temos algumas dificuldades	D1(ii), D2, D3, D4, D5(ii), D6, D8(ii), D9(iii)

TEMA: 4 – Instrumentos de regulação, autonomia e prestação de contas

Categoria	Subcategoria	Indicador	Unidade de registo	Frequência
Instrumentos de regulação	Plano de atividades	Guia orientador	(...) é importante (...) é o nosso referencial durante o ano letivo (...) guia orientador para o funcionamento da escola	D1(iiii), D3(iiii), D4, D5, D6(iii), D7, D8, D9
		Gestão corrente	(...) tem sempre uma visão curta do que a longo prazo, (...) atividades correntes e não uma visão global a longo prazo	D4
	Orçamento privativo	Sem o orçamento a escola não funciona	(...) todos são importantes, mas (...) sem o orçamento privativo a escola não funciona	D2(iiii), D3(iiii), D4, D5, D6, D7, D8, D9
	Regulamento interno	Referencial que regula todos os comportamentos	O Regulamento Interno da escola é (...) um referencial que regula todos os comportamentos, as condutas e as regras de convivência dentro da escola	D1, D8
		Guião da escola	(...) é um guião da escola, mas podemos funcionar sem o regulamento	D3
		Importância da atualização	(...) necessidade de alterar (...) devido as novas exigências (...) meio, sociedade, mas também do próprio sistema, (...) atualização	D1, D3, D4, D6, D7, D8, D9

	Projeto educativo	Instrumento fundamental gestão pedagógica e da escola	(...) engloba, (...) toda a parte pedagógica da escola (...) um instrumento fundamental para (...) conhecer a escola e fazer um diagnóstico e agir sobre essa realidade	D3(iii), D4, D5(iiii), D6(iiii), D7(ii), D8, D9(iiii)
		Em fase de elaboração	(...) não temos o projeto Educativo (...) mas estamos a trabalhar nesse sentido; (...) estamos nesse momento na fase da sua elaboração (...)	D1, D2, D4, D5, D6, D7, D8, D9
		Inacabado, mas em execução	(...) temos um projeto educativo elaborado (...) na altura não conseguimos discutir e aprovar (...) na assembleia da escola, mas já estamos a executar esse projeto	D3
Autonomia	Autonomia total	A escola tem total autonomia	(...) a escola tem total autonomia (...) consegue financiar praticamente todas as atividades (...) através do orçamento privativo (...) claro que nunca à margem do Ministério da Educação	D2(iii), D4(ii), D6(iii)
	Autonomia relativa	Tem uma certa autonomia pedagógica	(...) tem uma certa autonomia pedagógica a nível do cumprimento do programa	D2(ii)
		Há alguma autonomia financeira	(...) há alguma autonomia financeira, mas falta mais (...) podemos falar de autonomia financeira com algumas limitações (...) a	D1(iiii), D5(iii), D7(iii), D8(iii)

			limitação financeira condiciona ainda mais a autonomia da escola	
		Alguma decisão carece de autorização superior	(...) a autonomia total e absoluta nós não temos, sobretudo na questão administrativa e financeira (...) alguma decisão carece de autorização superior	D9
	Sem autonomia	Autonomia pedagógica não sentimos	(...) a nível pedagógico nós temos um currículo fechado (...) as escolas não têm autonomia para fazer alteração (...) quem decide são os serviços centrais (...) autonomia pedagógica nós não sentimos, é quase nula	D3, D5, D7, D8
		As escolas não têm autonomia	(...) as escolas não têm autonomia, nem financeira, nem autonomia pedagógica (...) a última palavra cabe as finanças	D3(iiii)
Relacione com os atores	Com os professores e alunos	Relação cordial e aberta com os professores	(...) pedimos a colaboração dos professores (...) há uma grande abertura entre os professores e a direção da escola (...) tem que fazer as pessoas sentirem parte da organização (...) uma relação cordial, aberta, todo mundo pode dar opiniões	D1(iii), D2, D3, D4(ii), D5(ii), D6, D7, D8, D9(iii)
		Saber ouvir	(...) saber ouvir e estar disponível para ouvir (...) tentamos dar o melhor tratamento (...)	D1(iiiii), D2(ii), D3, D4(iii), D5(iii), D6, D7(ii), D9(ii)

			ao público alvo, aos alunos e pais encarregados de educação	
		Assumir responsabilidades	(...) deixam tudo para a direção	D3, D4
		Humanista	(...) um líder que pensa nas pessoas e que põe as pessoas em primeiro lugar	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9
	Qualidade das relações com a comunidade	Uma boa relação	(...) há uma boa relação entre a escola e a comunidade	D3, D4(iiii)
		Aberta ao diálogo	(...) pedimos a colaboração dos professores (...) há uma grande abertura entre os professores e a direção da escola	D1(iiii), D2(iiii), D3(ii), D4, D5, D6, D7, D8, D9
		Todos podem dar opiniões	(...) tem que fazer as pessoas sentirem parte da organização (...) uma relação cordial, aberta, todo mundo pode dar opiniões	D1(iiii), D2(iiii), D3(ii), D4, D5, D6, D7, D8, D9
	Relação com os serviços centrais	Muita burocracia, muitas solicitações dos serviços centrais	(...) as solicitações dos Serviços Centrais são muitas, (...) nós somos uma equipa (...) priorizarmos aquela que nos afigura mais importante (...) tentamos equilibrar	D1(iiii), D2, D3(ii), D4, D6, D8
		Uma relação de hierarquia/imposição	(...) tem muita coisa que vem de cima para baixo (...) não são discutidas na base, (...) há alguma imposição (...) uma relação de	D1(ii), D2, D3(iii), D4; D5, D7(ii), D9

			hierarquia no sentido mais de cima para baixo	
		Falta de feedback /défice de comunicação	(...) alguma falta de coordenação entre os serviços (...) enviamos relatório de atividades não temos feedback; (...) há um grande défice de comunicação, principalmente nas grandes decisões	D1(i), D2(iii), D5
	Relação com os colegas e outros parceiros	Excelente relação	(...) uma excelente relação com todos os diretores (...), de todos os concelhos	D1(iii), D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8; D9
		Articulação entre colegas	(...) temos tido uma grande articulação e nós encontramos regularmente (...) onde discutimos as nossas ações para uniformizarmos as nossas práticas (...) socializando e partilhando as dificuldades e procurar solucionar as questões mais difíceis em conjunto	D1(iiii), D2(iii), D3, D4, D6, D9
		Outras parcerias	(...) outros parceiros que nos têm apoiado (...), equipamentos, materiais pedagógicos (...), algumas atividades programadas por grupos disciplinares; (...), nossos parceiros (...), tem apoiado a escola em alguns projetos	D2(iii), D3, D5, D7(ii), D8(ii), D9(iii)
P restação de contas	Ao Ministério de educação e outras entidades	Prestamos contas Financeiro	(...) prestamos as contas aos serviços centrais e ao Tribunal de Contas em termos financeiros	D1(ii), D2(iii), D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9

		Relatórios	(...) relatórios trimestrais e anual que enviamos á delegação e aos outros órgãos dos serviços centrais	D1(iii), D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8(ii), D9
	Com os Professores	Balanço em termos dos resultados das aprendizagens	(...) fazemos um balanço no final do trimestre ou no início do trimestre seguinte; (...) em termos do resultado das aprendizagens	D1(iii), D2, D3(iii), D4, D5, D7, D8, D9
	Comunidade educativa e parceiros	Prestação de contas na assembleia da escola	(...) acontece mais com os elementos da assembleia da escola	D2(iiii), D3, D4, D5, D7, D9

TEMA: 5 – Participação e cultura organizacional

Categoria	Subcategoria	Indicador	Unidade de registo	Frequência
Participação	Comunidade educativa	Pouca participação dos pais	(...) pouca participação dos pais encarregados de educação, (...) quando participam são sempre os mesmos	D1(iiiii)
		Através da Participação na A. da escola	(...) participa (...) na assembleia da escola (...) os elementos que representam a comunidade educativa	D2(ii), D3(iii), D4(iii), D5, D6(ii), D7
		A maior participação vem dos professores	(...) os professores são os que mais colaboram (...) é mais visível na execução, (...) na fase da elaboração não temos tido muita participação da comunidade educativa	D1(iii), D2(iii), D3, D6, D7
		Os pais não querem saber	(...) problema (...) da efetiva participação da comunidade na vida da escola (...) raras vezes ou raras exceções os pais se envolvem (...) não querem saber do orçamento, do plano de atividade (...) se o meu filho está a passar é porque (...) tudo está a ser feito de forma correta	D5(iii), D6, D7(iii), D8(ii), D9
		Não há questionamento	(...) no coletivo dos professores fazemos reuniões só que não há questionamentos	D7
		Há um défice de participação dos pais e alunos	(...) falta o envolvimento dos pais encarregados de educação (...) e dos próprios alunos (...) gestão escolar; (...) há um défice de participação	D2, D8(ii), D9(iii)
		Fazer apenas que a lei manda	(...) pessoas querem fazer apenas aquilo que a lei manda	D8, D9

Cultura organizacional	Envolvimento da comunidade	Uma boa relação	(...) envolvemos a comunidade (...) uma boa relação entre a escola e a comunidade (...) quando chamamos a comunidade ela aparece e (...) a comunidade precisa da escola nós estamos abertos	D3(iiii), D4
	Responsabilidade	Preocupação para que tudo fique bem	(...) atividades (...), há muita participação dos professores, para que tudo fique como deve ser, (...) há um bom grupo que se identifica com a escola	D1, D2, D4, D5, D6, D7, D8
	Unificação com a escola	Sentirem parte da organização	(...) tanto os alunos como os professores sentem a escola como deles (...) temos uma grande relação humana (...) fazer as pessoas sentirem parte da organização	D1, D2, D4, D5, D6, D7, D8
		Identificação com a escola	há um bom grupo que se identifica com a escola	D1, D2, D4, D5, D6, D7, D8
	Sentido de pertença	Não vêm a escola como um bem	(...) as pessoas ainda não vêm a escola como um bem e que devem colaborar na sua preservação (...) quem tem que cuidar da escola é única e exclusivamente o diretor	D7, D9