



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Curso de Mestrado em Docência e Gestão da Educação

Hermínio Alexandre Ribeiro da Cunha Marques

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Porto, 2017



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Curso de Mestrado em Docência e Gestão da Educação

Hermínio Alexandre Ribeiro da Cunha Marques

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Porto, 2017

©2017

Herminio Alexandre Ribeiro da Cunha Marques

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Hermínio Alexandre Ribeiro da Cunha Marques

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Assinatura: _____

Dissertação de Mestrado em Docência e Gestão da Educação apresentado à Universidade Fernando Pessoa pelo mestrando Herminio Alexandre Ribeiro da Cunha Marques para obtenção do grau de Mestre em Docência e Gestão da Educação, na área de especialização Administração Escolar e Educacional, sob a orientação da Professora Doutora Maria da Piedade Gonçalves Lopes Alves.

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2017

RESUMO

O presente estudo centra-se na temática das políticas de administração escolar da escola pública portuguesa, particularmente na problemática da gestão executiva da escola, que poderá ser promovida através de um órgão colegial ou, como se verifica atualmente, através de um órgão unipessoal, tendo como objetivo conhecer a visão dos professores e diretores sobre este assunto.

Começamos, na primeira parte desta dissertação, por introduzir conceitos gerais de administração, com enfoque na administração escolar. Num ponto dedicado à teoria das administrações, apresentamos um conjunto de modelos de organização que julgamos serem identificáveis na atual direção e gestão das escolas. Esta análise será ainda conjugada com a revisão teórica da evolução dos modelos de administração escolar, desde os finais da década de 40 do século passado até o atual regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas, implementado pelo DL n.º 75/2008, na sua redação atual. Neste contexto ainda, damos destaque à Lei de Bases do Sistema Educativo, instruída em 1986, e às garantias dadas pela Constituição da República Portuguesa (CRP), aprovada no dia 25 de abril de 1976.

Dada a existência de uma relação intrínseca entre democracia e educação, o nosso estudo alicerça-se no ideário da "gestão democrática da escola", no que tange à participação da comunidade educativa alargada.

Numa segunda parte deste trabalho, apresentamos um enquadramento empírico que visa buscar uma resposta para a pergunta colocada inicialmente: Qual o modelo de gestão escolar que melhor se adequa ao sistema educativo português – o unipessoal ou o colegial? Para o efeito, utilizamos o método de pesquisa explicativa, assente na recolha de dados efetuada com base num inquérito por questionário *online*, destinado a docentes e a diretores. O tratamento estatístico dos dados permitiu-nos chegar a conclusões sobre a importância da colegialidade nos órgãos de administração escolar e à definição de um conjunto de sugestões relacionadas com os limites materiais para a elaboração ou revisão legislativa do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas.

Como sugestões de futuras investigações, apontámos a questão da descentralização (e não desconcentração) da administração escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar - Gestão Colegial - Gestão Unipessoal - Gestão Descentralizada - Gestão Desconcentrada - Gestão Centralizada - Autonomia

ABSTRACT

The present study focusses on the central theme of school administration policies within the Portuguese public school system, and particularly on the problematic executive management of schools, which can be a multi-member system or, what we most commonly see today, a single-member body system, with the aim to learn how teachers and directors feel about this subject.

In the first part of the dissertation, we begin by introducing the general administration concepts, with an emphasis on school administration. In the section dedicated to the theory of administrations, we present a set of organisational models, which we believe can be identified in the current school leadership and management. This analysis will be complemented with the revision of the theoretical evolution of the school administration models, since the end of the 40s of the last century until the current legal regime of autonomy, administration and management of schools, implemented by DL n° 75/2008, in its current form. In this context, there is also a focus on the ‘Lei de Bases do Sistema Educativo’, which is the underpinning legal basis of the education system, instructed in 1986, and the guarantees given by the Constitution of the Portuguese Republic, approved on the 25 Abril 1976.

Given the existence of an intrinsic relationship between democracy and education, this study is based on the ideology of the ‘democratic management of a school’, in what concerns the participation of the greater educational community.

In the second part of this work, there is an empirical framework, which aims to find an answer to the initial question: Which is the best school management model which best fits the Portuguese educational system – the single-member or the multi-member model? For this purpose, we used exploratory research, which comprised a collection of data from an online questionnaire sent to teachers and directors. The statistical analysis of the data allowed us to reach some important conclusions concerning the importance of a multi-member system in the school administration sectors and the definition of several suggestions related to the material limits for the elaboration or revision of the legal regime of autonomy, school administration and management.

Suggested future investigations is the issue of decentralisation (and not deconcentration) of the school administration system.

Key words: School Management - Multi-Member Management - Single-Member Management - Deconcentrated Management - Centralised Management - Autonomy

Dedicatória

Às minhas filhas, Cristina, Sofia, Beatriz e à minha esposa, Carla

“Fazer grandes coisas é difícil; mas comandar grandes coisas é ainda mais difícil.”

Friedrich Wilhelm Nietzsche

Agradecimentos

Qualquer trabalho resulta não somente do empenho do seu autor, mas também do apoio e estímulo de quem o rodeia. Por essa razão, será de elementar justiça aqui deixar manifestado o nosso reconhecimento.

Antes de mais, deixo a minha gratidão à minha valorosa orientadora, Professora Doutora Maria da Piedade Lopes Alves, com a sua paciência e sabedoria e pela sua preciosa orientação científica e supervisão e, ainda, por, a qualquer hora, ter demonstrado sempre inteira disponibilidade, dedicação, estímulo, simpatia, carinho e crítica oportuna e construtiva, e porque me fez enveredar por este projeto, aceitando e acreditando na sua relevância e concretização.

À Universidade Fernando Pessoa, com destaque para os professores da parte curricular do mestrado, pelo contributo para a minha formação e pelo incentivo em todos os momentos.

Ao ilustre Professor Doutor Carlos Teixeira Alves, pelo incentivo, carinho e amizade, que muito me motivaram para a elaboração deste trabalho.

Finalmente, para a minha mulher Carla Marques, pelo incentivo de longa data e por todo apoio e carinho demonstrados, ao longo de todo o percurso da elaboração deste trabalho, sobretudo nos momentos mais difíceis.

Muito Obrigado!

ÍNDICE GERAL

RESUMO	V
ABSTRACT	VI
INTRODUÇÃO	1
PARTE I - REFERENCIAL TEÓRICO	8
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO	9
1.1. A administração e sua importância	9
1.2. Teorias da administração na educação	12
1.3. A escola como organização	16
1.3.1. Conceitos de organização. A organização escolar	16
1.3.2. Modelos de organização	20
1.3.2.1. Modelo racional-burocrático	20
1.3.2.2. Modelo político	21
1.3.2.3. Modelo cultural	23
1.3.3. A escola como organização própria	24
1.3.4. A influência da liderança no contexto escolar	25
CAPÍTULO II – MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR EM PORTUGAL	26
2.1. A administração escolar antes do 25 de abril de 1974	26
2.2. A administração escolar pós 25 de abril de 1974	29
2.3. Algumas considerações finais	45
CAPÍTULO III – A LEI DE BASES DO SISTEMA EDUCATIVO	47
3.1. A Constituição da República Portuguesa de 1976	47
3.2. A publicação da LBSE	48
CAPÍTULO IV – A GESTÃO UNIPESSOAL VERSUS COLEGIAL NOS PRINCIPAIS DIPLOMAS DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	54
4.1. Questões preliminares	54
4.2. Legislação à luz dos conceitos da administração escolar	54

4.3. Análise dos quatro diplomas estruturantes na administração e gestão escolar	60
4.3.1. Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro	60
4.3.2. Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro	62
4.3.3. O Decreto-Lei n.º 172/91	64
4.3.4. O Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio	65
4.4. Análise conceptual da legislação escolar apresentada	66
PARTE II - ENQUADRAMENTO EMPIRICO	75
CAPÍTULO V- ASPETOS METODOLÓGICOS	76
5.1. Algumas considerações	76
5.2. Metodologia de investigação	76
5.3. Pergunta de partida, objetivos e hipóteses de investigação	77
5.4. Instrumentos de recolha de dados	79
5.5. Amostra	81
5.6. Aspectos éticos - recolha de dados	84
CAPÍTULO VI - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
6.1. Apresentação dos resultados	85
6.1.1. Apresentação dos resultados <u>totais</u> da amostra	85
6.1.2. Apresentação de resultados por <i>clusters</i>	89
6.1.2.1. <i>Cluster Oríon</i>	89
6.1.2.2. <i>Cluster Cassiopeia</i>	94
6.1.2.3. <i>Cluster Pegasus</i>	98
6.2. Análise dos resultados	103
6.3. Conclusão do estudo empírico	108
6.3.1. Algumas considerações	108
6.3.2. Conclusões da investigação	108
6.4. Limites materiais para novos modelos de administração escolar	110

CONCLUSÃO	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
LEGISLAÇÃO CONSULTADA	123
WEBGRAFIA	124
ANEXO	125
Anexo 1	126
APÊNDICES	141
Apêndice 1.....	142
Apêndice 2.....	147
Apêndice 3.....	155

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Decreto 16730, de 13 de abril, de 1929	66
Quadro 2. Decreto 27603, de 29 de março de 1937	66
Quadro 3. Decreto-lei n.º 42994, de maio de 1960	67
Quadro 4. Decreto-lei n.º 45810, de 9 de julho de 1964	67
Quadro 5. Decreto-Lei n.º 47587, de março de 1967	68
Quadro 6. Lei n.º 5/73, de 25 de julho	68
Quadro 7. Decreto-Lei n.º 221/74 de 27 de maio	69
Quadro 8. Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro	69
Quadro 9. Constituição de República Portuguesa (1976)	70
Quadro 10. Decretos-Lei n.º 769-A/76, de 24 de outubro	70
Quadro 11. Lei n.º 46/86, de 14 de outubro (LBSE)	71
Quadro 12. Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro	71
Quadro 13. Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio	72
Quadro 14. Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio	72
Quadro 15. Lei n.º 24/99, de 22 de abril	73
Quadro 16. A Lei n.º 159/99, de 14 de setembro	73
Quadro 17. Decreto-lei 75/2008 de 22 de abril	74
Quadro 18. Vantagens /Desvantagens do inquérito por questionário	79
Quadro 19. Cardinal da amostra em função do cardinal da população	83
Quadro 20. Distribuição, em 2015, dos alunos portugueses por nível de ensino	84
Quadro 21. Distribuição, por <i>cluster</i> , dos alunos em função do nível de ensino	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Questão 1: Idade (total).....	85
Gráfico 2. Questão 2: Género (total).....	85
Gráfico 3. Questão 3: Tempo de serviço em 31/08/2016 (total).....	86
Gráfico 4. Questão 4: Situação profissional (total).....	86
Gráfico 5. Questão 5: Habilitação académica (total).....	86
Gráfico 6. Questão 6: Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual? (total)	87
Gráfico 7. Questão 7: Indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (total).....	87
Gráfico 8. Questão 8: Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte (total).....	87
Gráfico 9. Questão 9: Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola publica, como acha que deve ser feita? (total)	88
Gráfico 10. Questão 10: Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (Ex: atual Conselho Geral), cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos? (total)	88
Gráfico 11. Questão 2: Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola? (total)	88
Gráfico 12. Questão 12: Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11? (total)	89
Gráfico 13. Questão 13: O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (total).....	89
Gráfico 14. Questão 1: Idade (c. Oríon).....	89
Gráfico 15. Questão 2: Género (c. Oríon).....	90
Gráfico 16. Questão 3: Tempo de serviço em 31/08/2016 (c. Oríon).....	90
Gráfico 17. Questão 4: Situação profissional (c. Oríon).....	90
Gráfico 18. Questão 5: Habilitação académica (c. Oríon).....	91
Gráfico 19. Questão 6: Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual? (c. Oríon).....	91

Gráfico 20. Questão 7: Por favor indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (c. Oríon).....	91
Gráfico 21. Questão 8: Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte (c. Oríon).....	92
Gráfico 22. Questão 9: Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola publica, como acha que deve ser feita? (c. Oríon).....	92
Gráfico 23. Questão 10: Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (Ex: atual Conselho Geral), cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos? (c. Oríon).....	92
Gráfico 24. Questão11: Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola? (c. Oríon).....	93
Gráfico 25. Questão 12: Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11? (c. Oríon).....	93
Gráfico 26. Questão 13: O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (c. Oríon).....	93
Gráfico 27. Questão 1: Idade (c. Cassiopeia).....	94
Gráfico 28. Questão 2: Género (c. Cassiopeia).....	94
Gráfico 29. Questão 3: Tempo de serviço em 31/08/2016 (c. Cassiopeia).....	94
Gráfico 30. Questão 4: Situação profissional (c. Cassiopeia).....	95
Gráfico 31. Questão 5: Habilitação académica (c. Cassiopeia).....	95
Gráfico 32. Questão 6: Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual? (c. Cassiopeia)...	95
Gráfico 33. Questão 7: Indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (c. Cassiopeia).....	96
Gráfico 34. Questão 8: Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte (c. Cassiopeia).....	96
Gráfico 35. Questão 9: Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola publica, como acha que deve ser feita? (c. Cassiopeia).....	96
Gráfico 36. Questão 10: Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (c. Cassiopeia).....	97

Gráfico 37. Questão 11: Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola? (c. Cassiopeia).....	97
Gráfico 38. Questão 12: Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11? (c. Cassiopeia).....	98
Gráfico 39. Questão 13: O órgão de gestão adm. e financeira da escola (c. Cassiopeia).....	98
Gráfico 40. Questão 1: Idade (c. Pegasus).....	98
Gráfico 41. Questão 2: Género (c. Pegasus).....	99
Gráfico 42. Questão 3: Tempo de serviço em 31/08/2016 (c. Pegasus).....	99
Gráfico 43. Questão 4: Situação profissional (c. Pegasus).....	99
Gráfico 44. Questão 5: Habilitação académica (c. Pegasus).....	100
Gráfico 45. Questão 6: Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual? (c. Pegasus)....	100
Gráfico 46. Questão 7: Por favor indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (c. Pegasus).....	100
Gráfico 47. Questão 8: Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte: (c. Pegasus).....	101
Gráfico 48. Questão 9: Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola publica, como acha que deve ser feita? (c. Pegasus).....	101
Gráfico 49. Questão 10: Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa? (c. Pegasus).....	101
Gráfico 50. Questão 11: Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola (ex.: atual Conselho Pedagógico)? (c. Pegasus).....	102
Gráfico 51. Questão 12: Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11? (c. Pegasus).....	102
Gráfico 52. Questão 13: O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (ex.: atual Conselho Administrativo) deve ser: (c. Pegasus).....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1. Conceito de organização	16
Fig. 2. Fluxograma das fases de um inquérito.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS

CA – Conselho Administrativo

CD – Conselho Diretivo

CG – Conselho Geral

CP – Conselho Pedagógico

CRP – Constituição da República Portuguesa

CRSE – Comissão de Reforma do Sistema Educativo

DGEEC – Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

LBSE – Lei de Bases do Sistema Educativo (1986)

ME – Ministério da Educação PAA – Plano Anual de Atividades

PE – Projeto Educativo

POSDCORB – do inglês “Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting” - acrónimo que significa P (planear), O (organizar), S (recrutar), D (dirigir) C.O. (Coordenar) R (relatar) e B (orçamentar)

UO – Unidade orgânica (agrupamento de escolas ou escolas não agrupadas)

INTRODUÇÃO

O Diretor não deixa de ser educador, mas sua ação amplia-se. É então o coordenador de todas as peças da máquina que dirige, o líder de seus companheiros de trabalho, o galvanizador de uma comunidade de esforços e de ações em prol da obra educacional da comunidade (Leão, 1945, p. 167).

1. Contextualização da investigação

Desde os anos 30 do século passado que surgiram os primeiros estudos da escola como organização. Nos inícios da década de 70, surgiu em Portugal um projeto de reforma do ensino, cujas repercussões ultrapassaram em muito as fronteiras do sistema de ensino português. O Presidente do Conselho, chefe de governo de então, Marcello Caetano, anunciou ao País, num discurso proferido na rádio, em 17 de janeiro de 1970, esta reforma, afirmando que o seu governo estava determinado a conduzir «a grande, urgente e decisiva batalha da educação» (Machado, 1973, p. 6). Um ano mais tarde, Veiga Simão¹ apresentou as linhas gerais da reforma que queria levar a cabo em Portugal. A sua ação incidiu sobre todos os graus de ensino, do pré-escolar ao superior. Alargou para oito anos a escolaridade obrigatória e gratuita, adiou para os catorze anos a idade de encaminhamento para as vias vocacionais de ensino, criou e construiu escolas, alargou e desenvolveu a ação social escolar, diversificou a organização curricular e as ofertas formativas, inovou nas práticas pedagógicas e na formação de professores. A sua reforma foi tão ampla e abrangente que acabou por ficar com o seu nome. Este projeto surge de forma natural associado à democratização do ensino:

A reforma tem por fim servir o povo: saber ler, escrever e contar já não é quanto basta para os portugueses. Critérios de justiça social e exigências da vida moderna levam-nos a querer e a planear para todos eles um sistema educativo que lhes permita realização plena como indivíduos e cidadãos.” (Contas à Nação, janeiro de 1972).

Como desfecho deste novo paradigma educacional, foi aprovada em julho de 1973, aquela que ficou conhecida como a matriz da futura Lei de Bases do Sistema Educativo. Esta lei começou a ser construída no início do mandato de Veiga Simão. Na sua tomada de posse, este afirmou: «Educar todos os portugueses, onde quer que se encontrem, na aldeia escondida ou na cidade industrializada, na savana seca e ignota ou

¹ José Veiga Simão (1929-2014). Foi de Ministro da Educação Nacional (1970-1974) e autor da reforma do ensino na década de 1970 que ficou conhecida com o seu nome.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

na lezíria verdejante, é princípio sagrado de valor absoluto e de transcendente importância.» Veiga Simão teve a ousadia de em plena primavera marcelista, defender princípios democráticos, exigindo a universalidade gratuita da educação, independentemente da situação socioeconómica dos estudantes. O ensino foi alargado aos adultos sem instrução. Instituiu-se, pela primeira vez em Portugal os apoios sociais escolares para os alunos mais desfavorecidos.

Com a revolução de abril de 1974, nos primeiros meses, tempos áureos do PREC, verificou-se uma deriva autogestionária, e a democracia direta entrou nos diversos setores da sociedade portuguesa. O sistema educativo não foi uma exceção. Em 1976, surgiu um diploma² marcante na administração das escolas, que, inspirado num anterior³ de dezembro de 1974, instituía na administração das escolas três órgãos colegiais: um de gestão executiva (apesar de se chamar conselho diretivo!), outro de caráter eminentemente pedagógico (conselho pedagógico (CP)) e um administrativo e financeiro (conselho administrativo). Esta estrutura organizacional manteve-se idêntica até aos anos 90.

O estado Português vem, desde os anos 80, até à atualidade, a ensaiar sucessivos modelos de gestão e administração das escolas. Conceitos como a descentralização e autonomia das escolas, que deveriam ser o cerne das preocupações dos sucessivos governos, têm tido apenas um caráter retórico, que não se confirma na realidade. No entanto, as organizações escolares têm-se pautado, desde o 25 de abril de 1974, por princípios democráticos, consagrados na Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986 (LBSE) e na Constituição da República Portuguesa.

A este propósito, Lima realça que:

Especialmente a partir da aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de outubro) e dos trabalhos produzidos no âmbito da Comissão de Reforma do Sistema Educativo (1986-1988), ocorre uma crítica crescente à burocracia centralizada do Ministério da Educação que, em alternativa, propõe uma administração descentralizada e a “autonomia da escola” como princípio reformador (2009, p.235).

A partir das finais dos anos oitenta, Roberto Carneiro, Ministro da Educação entre 1987 e 1991, deu um novo impulso à reforma iniciada por Veiga Simão. Foi este ministro o precursor de conceitos, mais tarde instituídos, como o de Projeto Educativo (PE), o da

² Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro

³ Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro

autonomia pedagógica ou mesmo da descentralização administrativa e pedagógica das escolas. Roberto Carneiro defendia modelos de liderança educacional abertos a um forte compromisso com as comunidades locais. Defendia, igualmente, o ensino focalizado no aluno. Refira-se que este governante chefiou os destinos da educação, já depois de aprovada a LBSE, em 1986 (anexo 1), respeitando escrupulosamente, os princípios democráticos no governo das escolas que a lei preconiza.

Não menos importante, Roberto Carneiro foi o mentor de um projeto de lei, que viria a ser efetivado através da publicação do Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio. Embora em regime experimental, este diploma, como veremos mais tarde, foi a primeira experiência de uma **gestão unipessoal**, através da figura do diretor executivo, que respondia perante um órgão colegial de direção, o conselho de escola. Foi com este Ministro da Educação que se separou claramente órgão executivo (neste caso unipessoal) e o órgão de direção conselho de escola (colegial). O órgão pedagógico manteve a mesma estrutura organizacional e funcional vinda do modelo anterior.

Em 1998, volta-se novamente a um novo modelo de gestão constituído só com **órgãos colegiais**: a assembleia de escola, o conselho executivo, o conselho pedagógico e o conselho administrativo (CA).

Em 2008, voltamos a ter um modelo de administração e gestão escolar com um órgão executivo de gestão unipessoal, semelhante ao modelo experimentado em 1991. Este modelo foi criado com a publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que vigora até os dias de hoje, com umas pequenas alterações introduzidas pelo do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

Uma questão prévia coloca-se de imediato. Por que razão tem lugar esta alternância entre órgão colegiais e órgão unipessoais na gestão das nossas escolas?

A presidência, durante muitos anos, de órgãos de direção colegiais, como sejam a nível local, a assembleia de escola (mais tarde, conselho geral (CG)) ou ainda a nível nacional a presidência da assembleia geral da Associação de Professores de Matemática e ainda a experiência colegial como Presidente de um Conselho Diretivo (CD) e de uma Comissão Administrativa Provisória, bem como posteriormente, a experiência “unipessoal” de diretor de uma Unidade Orgânica (doravante, UO), incentivam-mos ainda mais consistentemente a esclarecer a dúvida na questão colocada anteriormente. Apresentamos neste contexto algumas para reflexão: haverá diferenças de forma e de

conteúdo entre uma gestão executiva colegial e uma gestão executiva unipessoal? Por que razão os responsáveis políticos portugueses têm alternado entre estes dois modos de gerir uma UO? Qual a opinião dos intervenientes (alunos, docentes e não docentes) geridos por estes dois modelos? Paralelamente, outras questões se colocam: como devem ser escolhidos o(s) gestor(es)? por eleição ou por nomeação? Se for por eleição, quem pode ser eleito? E quem vota? Quem deve tutelar a gestão e direção das UO? A administração central ou a administração local? Descentralização ou centralização da administração escolar?

Estes assuntos, aliados a uma valorização académica com a obtenção do grau de mestre e não menos importante um aumento de competências científicas e técnicas para o bom desempenho profissional no cargo de gestor de uma UO, motivaram-nos a desenvolver levaram-nos a levar a cabo a investigação que conduziu a esta dissertação.

2. Objetivos da investigação

Na tentativa de obtermos resposta à nossa pergunta de partida: **qual o modelo de gestão escolar que melhor se adequa ao sistema educativo português – unipessoal ou colegial?**, definimos os nossos objetivos.

O **objetivo geral** deste estudo consiste em:

Conhecer as vantagens e desvantagens do modelo de direção unipessoal *versus* modelo de direção colegial.

Face à problemática apresentada e à questão formulada, definimos como **objetivos específicos** da nossa investigação os seguintes:

- a) Contribuir para a implementação dos modelos de administração e gestão escolar que melhor contribuam para o sucesso educativo dos nossos estudantes.
- b) Conhecer as vantagens e desvantagens da dependência da administração local versus administração central nos modelos de direção unipessoais ou colegiais;
- c) Identificar as formas de eleição ou nomeação do modelo de administração escolar adotado;
- d) Definir os vários conceitos de autonomia das escolas;
- e) Identificar fatores de organização que diminuem ou aumentem a autonomia das escolas;
- f) Conhecer os mecanismos de gestão que possibilitem uma verdadeira escola democrática.

Assim sendo, os objetivos do nosso trabalho convergem na nossa intenção de contribuir para uma melhor compreensão dos modelos unipessoal e colegial da gestão de uma UO. Pretendemos ainda, perceber qual opinião dos professores relativamente a estes dois modelos de gestão.

3. Estratégias da investigação

No que respeita à problemática em estudo, os modelos de gestão escolar unipessoal ou colegial do sistema educativo português, considerámos pertinente ter em consideração as perceções dos professores e diretores. A partir daqui, foi organizado um quadro metodológico no âmbito do qual foi construído um inquérito por questionário (*online*⁴) para recolher dados que permitissem obter a opinião sobre estes dois modelos de gestão. Para a concretização dos objetivos do estudo foi selecionada uma amostra representativa da população em estudo (professores e diretores das escolas públicas portuguesas), da qual na parte II deste trabalho, apresentaremos uma breve caracterização.

Em virtude de toda a investigação estar direcionada para a obtenção de uma resposta à nossa pergunta de partida, construímos as seguintes hipóteses de investigação:

H.1. Os modelos colegiais de administração da escola são os mais eficazes no sucesso educativo;

H.2. A eleição interpares dos órgãos de administração e gestão da escola permitem uma melhor eficiência no governo da mesma;

H.3. A gestão deve ser descentralizada (e não desconcentrada) de forma a adaptar a realidade da escola à comunidade local.

Utilizámos um **método quantitativo**, uma vez que neste tipo de investigação existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir da amostra. Usámos medidas numéricas para testar hipóteses, mediante uma rigorosa recolha de dados, usámos padrões numéricos relacionados com conceitos conhecidos dos inquiridos. Numa fase posterior, os dados foram sujeitos a análise estatística, através de modelos matemáticos através de um *software* próprio, no sentido de testar as hipóteses levantadas.

⁴ Poder ser acedido em:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSceLcDnAuzoBi9KOQF1EBOWGGOUX0pmV9WyD76j7x5jJH9avg/viewform>

Como técnicas e instrumentos de recolha de dados elegemos a aplicação de um inquérito por questionário.

4. Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada e organizada em um **único volume**, constituído por **duas partes** (compostas por seis capítulos) que constituem o fundamento teórico e empírico do estudo proposto, tendo em vista a obtenção de respostas às questões previamente definidas.

A análise da problemática dos modelos unipessoais ou colegiais na organização e gestão de uma UO, obriga a que se encontre um panorâma teórico-concetual que permita enquadrar o projeto que pretendemos desenvolver. Assim, na primeira parte, fazemos uma revisão da literatura centrada na definição de administração em geral e administração escolar em particular. Fizemos uma breve incursão na sociologia das organizações, apresentando modelos teóricos que estamos em crer serem aqueles que mais se adaptam à realidade das organizações escolares.

Fizemos uma resenha histórica dos diversos modelos de administração escolar desde meados do século XX até à atualidade. Demos especial ênfase à LBSE e a quatro documentos de administração e gestão escolar que consideramos estruturantes e que marcaram a história recente da nossa administração escolar

No **primeiro capítulo**, conscientes da importância das teorias gerais da administração, faremos uma introdução a este tema. Limitar-nos-emos a explicar os conceitos e definições que considerámos essenciais. Depois das generalidades sobre as teorias administração, particularizamos o conceito ligando a administração ao contexto escolar. Será feita, ainda neste capítulo, uma abordagem à teoria das organizações e particular à escola enquanto organização. Finalizaremos, falando do gestor enquanto líder de uma organização.

No **segundo capítulo**, apresentaremos uma breve caracterização dos principais modelos de gestão e administração escolar, antes e depois da revolução de abril de 1974. Divulgaremos, de forma analítica, os principais diplomas legais de administração escolar.

No **terceiro capítulo**, analisaremos e refletiremos sobre a LBSE de 1986, nomeadamente quanto ao seu efeito nos modelos de administração e gestão escolar

que lhes foram subsequentes. Não serão, neste capítulo, esquecidos os princípios da CRP de 1976, no que diz respeito à educação.

No **quarto capítulo**, faremos uma análise comparativa da gestão unipessoal *versus* colegial em Portugal. Analisaremos quatro diplomas legislativos relativos à administração e gestão das UO, que consideramos estruturantes.

Na segunda parte desta dissertação, que será repartida por dois capítulos (cinco e seis), faremos um enquadramento empírico tendo em conta a nossa pergunta de partida. Tentaremos chegar a conclusões válidas.

O **quinto capítulo** é dedicado ao objeto de estudo, às opções metodológicas. Aqui são explicitadas as razões das opções relativas aos inquiridos, com destaque para a amostra escolhida, para a caracterização de diversos contextos educativos, para os instrumentos e procedimentos de recolha de dados.

No **sexto capítulo** serão apresentados os resultados da análise dos dados dos questionários e a respetiva discussão, tratamento e análise dos mesmos. Este capítulo tem como objetivo dar a conhecer a opinião dos professores e diretores quanto aos vários modelos de direção e gestão que foram objeto de estudo.

No final deste trabalho, serão divulgadas as conclusões da investigação. Assinalaremos, de uma forma franca, as limitações que nos foram surgindo ao longo da investigação. Não deixaremos de fazer as nossas recomendações para futuras investigações. Por fim, apresentaremos as referências bibliográficas que serviram de suporte ao nosso estudo, bem como os apêndices e anexo.

PARTE I - REFERENCIAL TEÓRICO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

1.1. A administração e sua importância

O termo administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência). A este sentido de base foram acrescentados outros que apontam para diversas formas de administração, umas de forma mais unipessoal, outras em órgão colegiais executivos alargados, umas dependendo de tutelas centralizadas, outras de tutelas locais, umas com mais ou menos autonomias funcionais.

Numa perspetiva histórica, a administração é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos. Chiavenato alude a esta realidade quando apresenta um episódio bíblico onde se relata que

Moisés passava o dia cuidando de pequenas causas que o povo lhe trazia. Então, Jetro, seu sogro, recomendou: procure homens capazes para serem líderes de 10, 100 e 1.000. Este conselho foi dado a Moisés há cerca de 3.500 anos atrás, o que poderá apontar para a existência de um sistema de administração hierarquizada. (2003, p.26)

Em termos mais rigorosos, foi com a Revolução Industrial do Século XVIII e o aparecimento das máquinas a vapor, fator determinante na mecanização da indústria e da agricultura, com desenvolvimento do sistema fabril, e substituição da tarefa artesanal pela atividade da máquina, que se criou uma necessidade de sistematizar um processo administrativo que atendesse às exigências do novo modelo organizacional.

Esta evolução histórica do ato de administrar conduziu também a uma evolução do significado da própria palavra e do conceito por ela abrangido. Assim, de maneira geral, atualmente, costuma considerar-se a administração como o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto dos seus membros. Por isso, há quem defenda que a administração é «filosofia em ação» (Hodgkinson, 1978). De facto, administrar engloba o estudo das questões gerais e fundamentais relacionadas com a natureza da existência humana, do conhecimento, da verdade, dos valores morais e estéticos, da inteligência. As definições mais atuais destacam o papel humano nas organizações, contrariamente às definições mais antigas, onde a administração visava sobretudo os objetivos das organizações, aspeto que fica patente na definição proposta por Stoner:

a Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos. (1999, p.4)

Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos, perspectiva defendida também por Chiavenato (2000). Este mesmo autor acrescenta que ainda que num processo administrativo são os seres humanos aqueles quem têm o papel principal.

Este conceito permite-nos compreender que o principal motivo da existência das organizações reside no facto de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas. Essas organizações precisam de seguir uma orientação, e essa orientação é dada por um indivíduo ou outra organização. Ao orientar uma organização, seja ela qual for, um indivíduo usará um processo para tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos, ou seja, está a administrá-la.

Atualmente, entendemos a administração como uma ciência que estuda as organizações e as empresas com fins descritivos para compreender o seu funcionamento, a sua evolução, o seu crescimento e o seu comportamento. Ao conceito de administração associa-se também o objetivo de otimizar os meios para atingir os melhores fins.

A sociedade atual, com as suas organizações, muitas delas de grande dimensão, acabou por gerar as condições necessárias ao aparecimento de diferentes teorias sobre a administração que procuraram responder às necessidades dessa mesma administração. É nesse contexto que aparece a Administração Científica, que propõe a substituição do empirismo das decisões tomadas através da intuição por uma ciência administrativa, que busca o rendimento máximo por meio da organização racional do trabalho proposta pelo americano Frederick Taylor (1856-1915). Esta perspectiva não está, contudo, isenta de críticas, nomeadamente o facto de colocar o enfoque nas tarefas e funções, dando pouca atenção ao humano (teoria da máquina), para além de se afirmar a limitação do campo de aplicação e a ausência de comprovação científica.

Na Europa, surgiu a teoria clássica da administração, proposta por Henry Fayol (1841-1925), baseado na sua experiência de complexa administração. Esta perspectiva dá destaque à edificação organizacional, à aparição do homem económico e à busca da máxima eficiência. A Teoria Clássica dá ênfase exagerado à estrutura organizacional, isto é, à visão do todo organizacional (secções, departamentos), e foi censurada principalmente por não existir argumentação experimental dos métodos e técnicas estudados por Fayol. Os princípios que a teoria apresenta precisavam de uma investigação concreta, não reagindo ao teste de aplicação prática.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Toda e qualquer organização necessita de uma prática administrativa que possa desenvolver e consolidar os seus objetivos. Ao longo da história, foi surgindo uma ciência, não pura, como veremos, que visa concretizar os fins estabelecidos. Esta ciência é a administração, cujos primeiros estudos formais surgiram nos Estados Unidos da América. Foi uma teoria desenvolvida lentamente alicerçada no direito, na filosofia, na economia, na ciência das organizações, na igreja, nas organizações militares, na matemática e até na engenharia

O processo de evolução da administração é intensificado após a revolução industrial, mas é sobretudo no século XX que vão surgindo várias teorias sobre a administração. Essas teorias atuam nas mais diversas organizações, embora inicialmente mais vocacionados para as indústrias e empresas, aplicaram-se também à educação.

As principais funções da administração podem ser designadas pelo acrónimo POSDCORB⁵ que significa P (planear), O (organizar), S (recrutar), D (dirigir) C.O. (Coordenar) R (relatar) e B (orçamentar). Exigem-se, igualmente, competências técnicas, humanas e estratégicas.

Inicialmente, o enfoque da administração era dado prioritariamente (ou quase unicamente) às competências técnicas e, seguidamente, às humanas e estratégicas. Hoje, verifica-se exatamente o contrário, dando-se, nas teorias atuais, um grande enfoque às estratégias conceptuais, à alta direção institucional, e realçando também as competências humanas, nomeadamente na gestão intermédia, indo da *unipessoalidade*⁶ ou colegialidade da administração à tutela e regulação centralizadas ou descentralizadas.

Num plano mais concreto, veja-se que administrar é **dirigir** e **gerir**, o que muitas vezes pode levar a alguma confusão em certos conceitos⁷. Dirigir é definir as grandes linhas estratégias da organização e gerir é essencialmente executar.

Por outro lado, uma organização deve ser eficiente e eficaz. A este propósito esclareçamos a diferença entre estes dois conceitos. A eficiência é a boa utilização dos recursos e a eficácia é atingir com resultados os objetivos. Por exemplo, um carro com

⁵ Em <http://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/2443-posdcorb.html>, explica-se que o conceito POSDCORB «is an acronym which means Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting which was first coined in a paper on administrative management that was written for the Brownlow Committee by Luther Gulick and Lyndall Urwick. POSDCORB can be used as a systematic framework for efficiently executing business processes in a company or by an individual.»

⁶ Embora cientes que esta palavra não consta do dicionário, utilizá-la-emos com o sentido de “gestão unipessoal” no sentido de clarificar as ideias aqui em estudo.

⁷ como veremos mais tarde.

um motor económico faz muitos quilómetros com poucos litros de gasolina, logo é eficiente; outro exemplo de eficiência poderá encontrar-se numa empresa que produz mil produtos tendo apenas um ou dois terem defeitos. Já o conceito de eficácia se associa a atingir os objetivos, os resultados. Por exemplo, um militar que numa determinada guerra esteja incumbido de numa ponte não deixar passar diariamente nenhum inimigo e tenha como recursos vários meios aéreos e diversas armas pesadas, ainda que veja passar apenas três inimigos, com os meios grandiosos que possui, ele eliminá-los-á aos três. Podemos dizer que foi eficaz, mas não foi eficiente. Contrariamente, podemos dizer que uma empresa com uma frota automóvel de consumo muito baixo, mas nenhum veículo chega ao seu destino a horas é eficiente, mas não é eficaz.

Um dos objetivos atuais da administração passa pela procura de uma maior eficácia e eficiência, tendo como linhas orientadoras análises científicas e colaboradores com formação académica adequada. O número de intervenientes com funções de administração, como seja uma só pessoa ou um grupo numeroso de pessoas, bem com as entidades de tutela, regulação e supervisão são essenciais nos conceitos atuais de administração.

1.2. Teorias da administração na educação

A administração educacional é «um complexo de processos, cientificamente determináveis, que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia» (Ribeiro, 1986, p. 179). Teóricos como Carneiro Leão afirmaram já em 1939 que nenhum problema escolar pode ter sucesso se não for bem administrado, o que explica a sempre atual preocupação do poder político em envidar, de forma mais ou menos bem conseguida, esforços no âmbito da investigação, formação e da atividade legislativa para levar a cabo uma boa administração na educação.

Com base na legislação produzida desde os anos quarenta, podemos afirmar que a administração escolar tentou seguir os pressupostos da teoria da administração. No entanto, muitas vezes, verifica-se que, na administração escolar, a prática precede a teoria, ou seja, decorre do exercício da profissão, da análise e observação dos fenómenos de uma UO, da sua descrição, da procura da documentação, nomeadamente relatórios. Pelas mesmas razões, não raro, um recém-administrador escolar bebe muito na experiência vivenciada do seu antecessor, cujas linhas de administração são geralmente seguidas.

Os primeiros estudos da administração escolar foram realizados nos Estados Unidos da América e concluíram que uma abordagem utilitária e pragmática da administração escolar leva ao estabelecimento de regras para uma boa administração escolar. Refira-se o estudo levado a cabo por Cubberley (1868-1941), da Universidade de Stanford, em 1900, que concluíram que a administração escolar, deve ser pragmática, seguindo rigorosamente um conjunto de regras e orientações que devem ser emanadas do poder central e comum a todos os estados americanos.

Atualmente, não é possível que o administrador escolar seja um autodidata que aprende com a experiência, visto as UO serem organizações de grande complexidade, quer funcional quer financeira. Portanto, a situação em que a prática precede a teoria não nos parece ser uma boa opção. Tal como na teoria geral da administração, também aqui as competências estratégicas, as competências humanas devem ter um peso superior às competências técnicas. Além de ciência, a administração escolar é uma arte e uma prática. Realce-se, relativamente ao exposto, as questões da direção, da liderança e do carisma, que não pertencem necessariamente ao mesmo plano de análise. Não são despicientes, igualmente, os aspetos inatos inerentes a cada administrador escolar bem como a sua capacidade para alcançar resultados, ou seja, a sua eficácia⁸.

Que importância podemos, então, atribuir ao papel da administração escolar nos sistemas educativos? Como já referimos, trata-se de uma ciência não pura, resultante da síntese de outras ciências. Esta é essencialmente social, pluridisciplinar e interdisciplinar.

A administração escolar deve ser um quadro de referência e guia de ação para boas práticas educativas que serão sempre (quase sempre) um produto do sistema político.

O administrador escolar (ou administradores escolares) tem como papel primordial tomar decisões administrativas, tendo sempre em conta as questões pedagógicas. Se quiser ser um líder terá de inspirar e motivar os seus colaboradores. Neste caso, o pessoal docente, não docente e a comunidade educativa em geral. Por último, o administrador escolar deve garantir a eficiência e a eficácia do sistema.

Em síntese, o administrador escolar deve seguir o acrónimo POSDCORB⁹, referido anteriormente. Repare-se que cabe ao administrador administrar o sistema

⁸ Cf. Conceito de eficácia e eficiência, p.31

⁹ Cf. p.30

pedagógico, os recursos humanos, pessoal docente e não docente, a gestão financeira, as relações com a comunidade, em especial com a autarquia e com o terceiro setor¹⁰.

Os requisitos para a função de administrador escolar passam, assim, pelos conhecimentos das teorias da administração, pela relação com a prática, metodologias de intervenção, estratégias de mudança, dinâmica de grupos e gestão de recursos humanos. São igualmente necessárias habilidades de saber-fazer e de comportamento em diferentes situações, o que se associa a capacidades de analisar, planificar, desenvolver, implementar, avaliar, decidir, comunicar, negociar, resolver e prevenir conflitos. Entre estas, gostaríamos ainda de destacar as relações interpessoais. Neste âmbito, deverá o diretor (direção) exercer uma autoridade formal ou, pelo contrário, uma liderança proactiva com carisma. Claro que não nos devemos cingir única e exclusivamente a uma autoridade formal, quer seja no modelo unipessoal de diretor, quer seja num modelo colegial de direção.

São requisitos para um bom administrador escolar, como já foi referido, a liderança, o carisma, a eficiência e a eficácia, mas também atitudes de abertura de espírito, compreensão dos processos de administração escolar, aceitação da mudança, abertura aos outros, utilização das novas tecnologias, e evidentemente um bom relacionamento interpessoal. São também necessários valores democráticos, de respeito e de igualdade. A satisfação pessoal do administrador escolar pelo seu desempenho é absolutamente essencial. Deve o administrador escolar ser um gestor de conflitos, quer organizacionais, quer interpessoais. Entre os conflitos organizacionais, refira-se «a frustração, a falta de equidade, a falta de satisfação, a inquietação» (Cruz, 1988, p.1805).

O papel do administrador está também claramente relacionado com as tomadas de decisão em contexto educativo. A tomada de decisão será um ato, através do qual, perante diversas possibilidades que se excluem mutuamente, se opta pela decisão considerada a mais satisfatória em detrimento de outras que foram rejeitadas. A tomada de decisões desta natureza pretende otimizar as vantagens e minimizar as desvantagens. É importante começar por decidir se em determinado problema se deve agir ou não agir. Se se optar por agir e se se conseguir que uma determinada ação seja executada voluntariamente, o produto e resultado dessa ação será muito mais eficiente e eficaz. Na tomada de uma decisão e quanto à sua natureza, devemos ter em conta o ato da escolha, a qualidade da

¹⁰ o terceiro setor é constituído por organizações não governamentais, sem fins lucrativos, que tem como objetivo gerar serviços de carácter público.

escolha, o objetivo da escolha, os objetivos para os quais está orientada, a ação desencadeada.

Todavia, note-se que o poder de decisão nem sempre leva a uma tomada da decisão. Por exemplo, um diretor de uma UO tem o poder de instaurar um processo disciplinar a um docente, mas deve ponderar bem a sua tomada de decisão, nomeadamente se será esta a melhor solução, se não haverá uma forma menos grave de resolver a situação, estabelecendo compromissos, medidas de remediação, entre outras.

Existem tomadas de decisão, centralizadas, desconcentradas e descentralizadas. Decisões com menor ou maior autonomia, sendo que quanto maior for a autonomia, maior será a relevância da tomada de decisões. Coação, força, capitulação, obediência, levam a más decisões. A autoridade com influência, persuasão, aceitação, promove tensões, conflitos, pouca eficácia, desinteresse e desmotivação. Se optarmos por saber negociar e compartilhar o pensamento dos outros, acompanhar as ações em tempo real, realizando acertos e redefinições, sair da zona de conforto (gabinete) e ir junto dos intervenientes, deslocando a liderança e segurança aos envolvidos no processo estaremos a fomentar consensos, satisfações, lealdade para o administrador (administradores) da UO, aumentando os níveis de eficácia na administração.

As vantagens da participação de vários intervenientes em processos decisórios são descobrir as soluções mais adequadas, corresponsabilizar-se com elas, avaliá-las e reformulá-las, se for caso disso. Como inconvenientes, temos o eventual jogo de interesses, o tempo despendido, o custo inerente ao tempo despendido, e até a possibilidade de desvios para uma politização da decisão.

Sobre o conceito de poder, ocorre-nos um pensamento do Lord John Emerica Edward Albergro, ator: «O poder tende a corromper e o poder absoluto corrompe absolutamente» (s.d.). Existem vários tipos de poder: formal, informal, material, moral, afetivo, físico, entre outros. O exercício do poder pode tomar várias formas, desde o poder coercitivo, normativo, utilitário, autoritário ou, até mesmo, discricionário ou ditatorial. Sem prejuízo do exercício da autoridade, opta-se por poderes descentralizados, democráticos e participativos.

Infelizmente, parece estar a haver em Portugal um retrocesso neste campo, nomeadamente no que diz respeito à descentralização e desconcentração. Existe vontade política, legalmente prevista, em enveredar por regimes de autonomia das escolas. A

extinção das Direções Regionais de Educação que teve lugar recentemente configura políticas de centralização que levam a situações paradoxais, como anteriormente referido.

Para finalizar, gostaríamos de evidenciar a administração escolar não é imune ao seu modelo, nomeadamente os sistemas unipessoais de direção ou a colegialidade da mesma, bem como o centralismo ou a descentralização. Estas questões são cruciais nos modelos futuros que se avizinham.

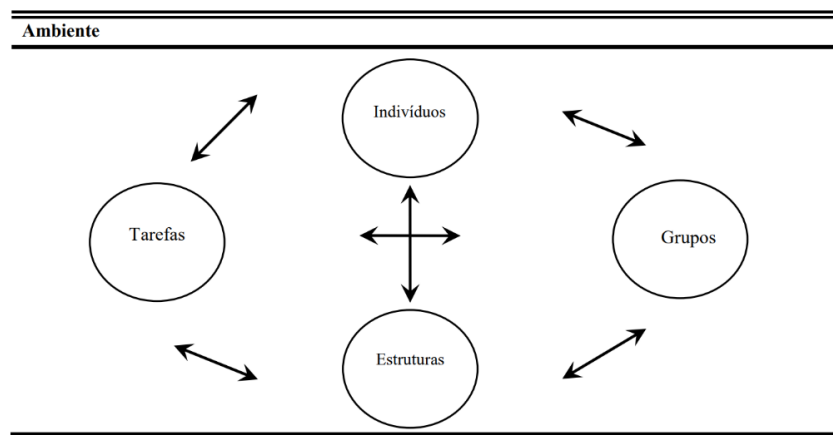
1.3. A escola como organização

1.3.1. Conceitos de organização. A organização escolar

A abordagem da escola enquanto organização é um tema nuclear numa reflexão com o enfoque em modelos de gestão e administração escolar

O tratamento deste tema implica que se reflita, ainda que provisoriamente, sobre os dois conceitos que ele implica: o conceito de escola e o conceito de organização. No que se refere ao último, constatamos que composto pela palavra “organização” que tem origem no grego *organon*, que significa “instrumento”, “utensílio”. Este conceito facilmente se estendeu a unidades e entidades políticas, económicas ou sociais, sobretudo no que diz respeito aos seus procedimentos. Uma organização não pode ser vista de forma abstrata, pois, de facto, esta é composta por indivíduos que se constituem em grupos ou não, formando estruturas funcionais, com o objetivo comum da realização de determinadas tarefas. As próprias tarefas em causa exigem, diversas vezes, uma determinada estrutura com o envolvimento dos indivíduos. Ferreira traduz este conceito através do esquema seguinte:

Fig. 1. Conceito de organização



Fonte: (Ferreira *et al*, 2001, p.261)

Refira-se que o conceito de organização não é estanque e encontra-se descrito em inúmeros trabalhos científicos. Diferentes autores têm refletido sobre esta realidade e suas aplicações. Entre eles, destacamos Etzioni quando afirma

A sociedade atual é uma sociedade organizacional. Nascemos no seio de organizações, vivemos em organizações, os bens de que usufruímos são-nos proporcionados por organizações (1967, p.25).

Etzioni (1984, p. 3) vem esclarecer, mais de uma década depois da definição citada anteriormente, que «as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos». De facto, o mundo é (tornou-se) uma sociedade feita de organizações. Desde o nosso nascimento, passando pela nossa educação, passamos por organizações. Na vida adulta, uma grande maioria de nós trabalha em organizações.

Bilhim vem aprofundar este conceito distinguindo-o em dois planos:

No campo da literatura, podemos considerar dois tipos de significado para a noção de organização. Por um lado, refere-se a **unidades e entidades sociais**, conjuntos práticos, como por exemplo, as fábricas, os bancos e a Administração Pública. Por outro, designa **condutas e processos sociais**: o ato de organizar tais atividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade coerente.» (1996, p.21, destaques nossos)

Chiavenato, tratando também a questão das organizações, faz a sua ligação à sociedade em geral e à vida das pessoas em particular, mostrando a relação de dependência que estabelecem:

a vida das pessoas depende das organizações e estas dependem do trabalho daquelas na medida em que nos rodeiam, nelas nascemos, crescemos, aprendemos, vivemos, trabalhamos, divertimo-nos, tratamo-nos e morremos dentro delas (2000, p.1).

Como parece ficar claro pelas diferentes perspetivas apresentadas, podemos afirmar que não existe um consenso alargado quanto ao conceito de “organização”, pois este é perspetivado sob diferentes abordagens. No entanto, qualquer que seja a noção que e defenda de organização, como sustenta Lima, «[...] é difícil encontrar uma definição de organização que não seja aplicada à escola» (1998, p.48).

Por outro lado, o conceito de escola tem origem no termo grego *scholé*, evoluindo através do termo latino *schola*. De acordo com a etimologia da palavra, pode concluir-se,

ainda que de forma simplista, que a escola é uma instituição concebida para ensinar algo a indivíduos, designados por alunos. Este conceito, de facto, corresponde à realidade, mas é atualmente redutor, pois a escola envolve diversos atores intervenientes, o que vai gerar um conceito muito mais complexo do que o associado à perspetiva etimológica. Os intervenientes principais de uma escola são os alunos, os responsáveis por ensinar esses alunos (mestres ou professores, ou numa noção mais recente, os educadores) e ainda os “auxiliares” educativos, que apoiam todo o processo de ensino aprendizagem. Atendendo a esta realidade, é possível complexificar o conceito de escola, entendendo-o como uma instituição que tem como finalidade a formação e a educação de seres humanos, com especial ênfase para crianças e adolescentes, devendo formar cidadãos na plenitude dos seus direitos com consciência social e democrática, transmitindo-lhe aquilo que historicamente os seus antecessores foram adquirindo.

Neste âmbito, Lima refere que

a escola enquanto organização especializada, separada da Igreja e controlada pelo Estado, é o resultado de um longo processo de construção que, em Portugal, teve o seu início com o Marquês de Pombal e, especialmente no caso do ensino secundário, com a criação do liceu por Passos Manuel (1998, p.39 *cit. in* Caixeiro, 2014, p.14).

O estudo da escola enquanto organização pode ser associado a várias áreas, das quais destacaríamos, as infraestruturas escolares, nomeadamente a tipologia dos edifícios escolares, a organização dos espaços escolares, o número de alunos, o número de turmas, a idade dos alunos, os ciclos de ensino, os recursos humanos, o pessoal docente e não docente, o modelo de gestão, entre outros aspetos.

Neste momento, centramos a nossa atenção na componente administrativa da escola, na sua gestão e direção. Neste âmbito, tem especial ênfase a relação da gestão escolar com a hierarquia do poder local e central, que juntamente com as relações estabelecidas entre alunos, professores, pessoal não docente, pais e encarregados de educação, são os pilares fundamentais da “cultura” organizacional da escola.

A escola, enquanto organização, partilha muitos pontos comuns com a maioria das outras organizações. Todavia uma escola não é uma “fábrica de parafusos”, pois há que ter em consideração, «alguns condicionalismos sociais, legais, organizativos e psicológicos comuns que lhe conferem uma diferenciação relativamente a outras instituições» (Guerra, 2002, p.9). Para além disso, uma escola produz algo imaterial, que

é o ensino do conhecimento, tendo como “matéria-prima” seres humanos, os alunos, o que confere, desde logo, à escola um carácter especial.

Numa escola, constatamos que, contrariamente ao que se verifica em muitas organizações, existe uma grande proximidade entre os seus trabalhadores (docentes e não docentes) e os seus gestores. Apesar disto e de forma aparentemente contraditória, na escola nem sempre é fácil, como já foi referido, a construção de um acordo na definição das finalidades que a orientam, o que poderá ficar a dever-se a fatores como

a diversidade de participação dos seus atores, professores, pais/encarregados de educação, alunos, pessoal não docente e outros intervenientes, que são relativamente autónomos e com interesses/objetivos próprios muitas vezes diferentes dos de grupo, diferem nos valores, preferências, crenças, informação e perceção da realidade, sendo estas diferenças duradouras e mudando muito lentamente, que por sua vez colidem em algumas situações com os de carácter normativo (Lima, 1998, p.61).

Esta mesma visão foi já defendida por Formosinho quando afirmava que

A escola é uma organização específica formal socialmente construída por uma multiplicidade de atores com formações, percursos e perspetivas educativas diferentes e marcada pelos traços de sistematicidade, sequencialidade, contacto pessoal direto e prolongado, certificando os saberes que proporciona através de um título ou grau. (1985, p.5)

Não obstante, atualmente, a escola, apesar das suas peculiaridades, é uma organização formatada e configurada pela administração central, de cujas orientações depende diretamente. O centralismo tutelar da administração limita-se, muitas vezes, a exigir, permanentemente, o cumprimento de regras infundas. Esta realidade acaba por pré-determinar um conceito de escola que descure, por vezes, o mais importante, que é função social da escola na educação.

Questões da gestão e direção escolares como a “*unipessoalidade*” dos órgãos de direção ou a sua colegialidade, bem como o centralismo ou não da administração escolar estão bem cabimentadas no âmbito da escola como organização, pelo que teríamos forçosamente, ainda que de forma telegráfica abordar esta temática¹¹.

¹¹ As abordagens individuais e simplistas dos diversos modelos organizacionais escolares não nos parecem ser eficazes do ponto de vista da análise científica. Para termos a garantia de uma boa leitura das realidades organizacionais, teríamos de fazer uma revisão muito alargada da literatura relacionada com a teoria das organizações, aliada à referente ao sistema educativo escolar, conjuntamente com estudos empíricos muito alargados, o que ultrapassaria o âmbito deste trabalho.

Atualmente é possível estudar vários modelos nas organizações em geral e em particular nas organizações escolares. Entre muitos, destacaríamos os empresariais, os burocráticos, os democráticos, os ambíguos, os políticos, os anárquicos, entre outros.

No âmbito deste trabalho, vamos ter em conta três modelos de organização, que julgamos serem os que mais se aproximam da organização escolar: o modelo racional-burocrático, o modelo político e o modelo cultural.

1.3.2. Modelos de organização

1.3.2.1. Modelo racional-burocrático

Com a industrialização, a produção manual, passou a ser reduzida, tendo sido substituída por produções em massa em indústrias de dimensão considerável. O modelo racional-burocrático surge na sequência desta profunda revolução. A nova organização industrial exigida pela evolução verificada separou, em muitas situações a gestão das organizações do seu processo produtivo. Esta organização passou a basear-se na submissão a regras específicas:

A Teoria da Burocracia surge tendo por base a perspectiva de Taylor e Fayol. Frederick Taylor desenvolveu a Escola da Administração Científica, na qual foi privilegiada uma análise cuidadosa e pormenorizada das atividades de trabalho e ocorreu numa época caracterizada pela falta de emprego e em que as necessidades básicas eram as únicas para as quais se procurava uma resposta. (Rodrigues, 2013, p.31)

Taylor foi o primeiro autor de um “código do trabalho” com todas regras da organização do trabalho. Henry Fayol foi, ainda, o criador da teoria clássica da administração, versando, nomeadamente, o processo de distribuição de funções. Não obstante ter procurado definir regras estruturadas auxiliadoras de uma boa organização, Fayol reitera que não existe uma regra universal para uma boa administração, afirmando que

Não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa, tudo nela é uma questão de medida. Quase nunca se aplicará o mesmo princípio duas vezes em condições idênticas: é necessário ter em conta circunstâncias diversas e variáveis, homens igualmente variáveis e diferentes e muitos outros elementos também variáveis. (1984, p.43)

Realce-se que foi este sistema de administração que propôs os conceitos de definição, hierarquização, divisão e repartição de obrigações.

Assumindo outra perspectiva, Weber (1982) considera que o poder, a disciplina e a dominação constituem a base do modelo burocrático. A burocracia tem um carácter “racional”, baseado em regras, meios, fins e objetivos que dominam sua posição. «A marcha da burocracia destruiu as estruturas de domínio que não tinham carácter racional, no sentido especial da palavra», defendeu Weber, (1982. p.282), mostrando o lado racionalista no que diz respeito aos meios e fins.

As organizações burocráticas, designação que não compreende o sentido pejorativo do termo, apresentam aspetos positivos, pois possibilitam a colocação em prática do princípio da especialização das funções administrativas, de acordo com critérios objetivos. Por outro lado, as burocracias também se caracterizam por um alto grau de especialização e os seus membros são técnicos especializados nas tarefas que lhes são atribuídas.

Em contraponto, podemos afirmar que este modelo não está isento de constrangimentos tais como o facto de as organizações dirigidas de forma burocrática não darem relevância às relações interpessoais, o que pode ser uma menos valia para a organização assim estruturada.

Se relacionarmos este modelo racional-burocrático com a escola, verificamos que é este o modelo de organização subjacente aos modelos de gestão vigentes desde os meados do século XX até à atualidade.

1.3.2.2. Modelo político

De acordo com o modelo político, as organizações são concebidas como «sistemas de atividade política» (Morgan, 1996, p.152), onde os valores e a multiplicidade de interesses abundam nas organizações. As ambições individuais encontram-se muitas vezes dentro das próprias organizações. Neste contexto, Rodrigues reitera que

no modelo político, passam a ter mais importância as coligações de vontades e de pessoas no interior das organizações, muitas vezes sendo alternativas umas em relação a outras. Formam-se internamente centros de poder, legitimando interesses agrupados em volta de líderes situacionais, que disputam entre si as legitimidades, a influência e a capacidade de determinarem os caminhos da organização. (2013, p.43)

Contrariamente a uma organização que segue um modelo burocrático, cujas decisões são calculáveis, as decisões tomadas num modelo político não são previsíveis, o que é justificado por Baldrige

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

As decisões políticas não são quaisquer decisões, mas são aquelas que têm maior impacto, aquelas que moldam o futuro das organizações, [...] decisões políticas são decisões “críticas”, não são meramente decisões de rotina. (1971, p.21)

Ainda de acordo com o mesmo autor, a organização política está intimamente ligada à organização escolar, considerando este que:

a abordagem política das organizações desenvolve-se a partir de três fontes principais: a teoria do conflito, a teoria dos grupos de interesse e a teoria do poder, que se ligam formando a base teórica da interpretação política da gestão da instituição de ensino. (1971. p.18)

De facto, numa perspetiva política, a organização escolar assentará na sua vertente micropolítica. Nesta perspetiva, a escola é um «sistema político em miniatura» (Baldrige *et al.*, 1978, p.34), por sua vez Rodrigues que esta é

composta por uma heterogeneidade de indivíduos e de grupos, com interesses individuais e grupais diferentes, que influenciam a atividade organizacional. A vida escolar desenrola-se com base na conflitualidade desses interesses e nos processos de negociação, de cujos resultados depende o equilíbrio do poder. (2013, p.42)

Retomando o caso organizacional da escola, e relacionado o modelo político com o modelo racional-burocrático Rodrigues, esclarece que a nova perspetiva política de modelo,

tem por consequência, uma perspetiva pluralista que obriga a reconhecer a natureza diversificada dos interesses, legitimidades, conflitos e poder que habitualmente se manifestam no interior das organizações. É uma perspetiva oposta, por conseguinte, às das visões mecanicista e orgânica que veem as organizações (de todos os tipos) como totalidades uniformes em que existe conformidade entre os interesses individuais dos diferentes membros e os da própria organização. (2013, p.56)

É exemplo da afirmação de Rodrigues, o esforço verificado no atual modelo de gestão das escolas, no sentido de reforçar a autonomia destas, ao mesmo tempo que o poder de decisão e gestão se concentram na figura do diretor. Estamos perante um modelo político, onde se constata um conjunto de forças significativas, que podem influenciar os processos de tomada de decisão por parte do diretor, que, se não acatar essa influência, gerará conflitos pondo em causa a estratégias da sua gestão.

Um dos fatores mais positivos do modelo político é que este tem a capacidade de negociação, permitindo uma organização discutida e constantemente referendada. Mas,

tal como o modelo burocrático também o modelo político tem os seus constrangimentos, como sejam a ambição desmesurada pelo poder, os jogos, o tráfico de influências e os interesses instalados. Bush (1986) destaca quatro limitações principais: i) os modelos políticos apoiam-se fortemente no poder, no conflito e na manipulação, que negligenciam outros aspetos-padrão das organizações; ii) os modelos políticos forçam a influência de grupos de interesse na tomada de decisão; iii) os modelos políticos colocam demasiada ênfase no conflito e negligenciam a possibilidade de colaboração profissional que conduz aos resultados concordados; iv) os modelos políticos são considerados primeiramente como teorias descritivas ou explanatórias.

1.3.2.3. Modelo cultural

Considera Torres que

Torna-se difícil discernir as fronteiras entre cultura e outros que se inscrevem num quadro temático muito próximo, como sejam: - metacultura; corpo rate culture; subcultura organizacional; contracultura; cultura ocupacional; cultura de trabalho; clima organizacional [...] (1997, p.10)

O termo “cultura” pode ser definido como parte integrante de um sistema social, a cultura inclui o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes e os hábitos.

A partilha dos valores culturais é realçada por Bilhim, defendendo que a cultura confere a capacidade de guiar os comportamentos:

Se uma organização não tiver cultura, como variável independente, que permita aos seus membros uma interpretação comum do que seja adequado ou não fazer, naturalmente nesta perspectiva não sobreviverá. É precisamente este carácter de partilha de compreensão que confere à cultura a capacidade de guiar e dirigir os comportamentos. (1996, p.171)

A cultura organizacional é, pois, um dos modelos mais importantes nas organizações atuais.

Ligando este conceito ao particular da escola, fica clara a importância de uma organização cultural da escola, ou como vulgarmente se costuma designar, uma “nova cultura de escola”. De facto, reitera-se que o conceito de cultura organizacional poderá e deverá ser extensível à escola e à sua realidade. A escola é uma importante condutora e manipuladora de cultura.

Tal como os restantes modelos de análise das organizações, os modelos culturais apresentam limitações. Neste plano, podemos destacar dois aspetos: estes modelos podem provocar dilemas éticos na exposição de modelos culturais, porque estes podem ser encarados como uma imposição de cultura pelos líderes aos outros membros da organização; os modelos culturais podem ser inadequadamente tecnocratas, os líderes podem determinar de forma autocrática a cultura da organização.

1.3.3. A escola como organização própria

«A organização escola é, de entre as que estruturam a nossa sociedade, uma das mais relevantes, uma vez que, de alguma forma, irá ter influência sobre todas as outras.» (Rodrigues, 2013, p.24). O modelo de organização a que pertence a escola é, de certa maneira idêntico ao de outras organizações, ressaltando-se as especificidades próprias da organização escolar. Na opinião de Etzioni, a escola pode ser vista como uma «organização tendencialmente normativa» (1974. p.72) na medida em que «o poder normativo é a principal fonte de controlo sobre a maioria dos participantes».

A cultura de escola desenvolve-se, mesmo nas escolas que se encontram sujeitas aos regulamentos burocráticos, provenientes da Administração Central, criando-se uma dinâmica particular e racionalidades específicas, provenientes da interação dos seus membros. Sendo assim, cada instituição tem uma atividade criadora que a torna única. «A cultura, encontrando-se em constante mudança por influência externa e interna.» (Rodrigues, 2013, p. 27).

Esta perspetiva é clara em Torres, quando afirma que:

A cultura não constitui um mero reflexo da ordem organizacional, representa antes um processo de construção dinâmica mediatizada por um conjunto de fatores, de que a estrutura também faz parte. (2004, p. 225)

Na escola verifica-se a presença dos três modelos apresentados anteriormente. De facto, esta rege-se por um conjunto de regulamentos regidos, sendo um sistema ordenado hierarquizado, o que consubstancia um modelo racional-burocrático. Por outro lado, é também um modelo político, visto esta ser composta por uma diversidade de indivíduos e de grupos, com interesses individuais e coletivos diversos, que influenciam a organização da escola. Quando se quer analisar o sistema de administração e gestão escolar, começa-se por estudar o modelo político presente na sua organização. A escola segue também um modelo cultural, visto que nesta os valores culturais são fundamentais.

O saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes e os hábitos, que a cultura contempla, estão sempre presentes na escola.

1.3.4. A influência da liderança no contexto escolar

Depois de termos referido que uma UO é uma organização própria, importa referir a importância da liderança dessa organização.

As situações socioeconómicas que abrangem as UO fortalecem a ideia de que cada líder ou líderes escolares e restantes atores educativos devem compreender o seu papel como agentes de mudança da realidade escolar. Como tal, há necessidade de lideranças eficazes, capazes de dirigir com competência as instituições escolares. Hoje, a liderança de uma UO, terá de permanentemente responder aos desafios surgidos, através de decisões rápidas e eficientes às necessidades das comunidades educativas. Surge pois, neste contexto a necessidade de abordar sumariamente este tema, segundo Silva, «o tema da liderança escolar é hoje incontornável» (2008, p. 29).

Lideranças eficazes e eficientes determinam o bom funcionamento de uma UO, tornando a escola dotada de um ambiente propício à aprendizagem. Um bom líder determina uma cultura e clima de escola favorável e proporciona uma boa organização escolar. Embora existam diversas abordagens ao conceito de liderança, sabemos que liderar é influenciar, é mediar é gerir conflitos.

Um líder otimista leva a organização que lidera a obter resultados melhores. Para Chiavenato a liderança «é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar» (2006, p. 18-19).

Diversos autores apontam a existência de três modelos de liderança: i) o autocrático, que centraliza todo poder de decisão no chefe, podendo mesmo desviar-se para formas mais obsessivas, transformando-se em autoritarismo; ii) o modelo de liderança liberal, no qual o líder delega totalmente as decisões aos seus pares, sem controle algum deixando-os completamente à sua sorte; iii) a liderança democrática, onde o líder dirige os seus pares e estimula a participação de todos.

Num contexto escolar exige-se o modelo democrático e as aptidões para a liderança atrás mencionadas.

CAPÍTULO II – MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR EM PORTUGAL

2.1. A administração escolar antes do 25 de abril de 1974

A partir da 2ª metade do séc. XX, verifica-se uma viragem nas políticas educativas portuguesas. Em pleno Estado Novo, na década de cinquenta, o Ministro da Educação, Leite Pinto, defende uma educação para todos. Desde cedo,

tomou consciência da necessidade de se estabelecerem, e explorarem a fundo, íntimas relações entre Educação e Economia, face nova de um mundo novo [...]. A Educação surge agora como fator decisivo da evolução progressiva da Economia» (Carvalho, 1986. p.795).

Ainda neste contexto social e político, Portugal abria as portas à Europa e vice-versa, como esclarece Teodoro:

Portugal viu-se obrigado a pôr fim ao isolacionismo, em resultado da sua participação na Organização Europeia de Cooperação Económica (OECE), o que permitiu aos responsáveis políticos e da administração o acesso fora de Portugal a debates e intercâmbios de informação e de perspetivas. Esta nova situação mostrou-se determinantes na evolução das conceções que marcaram as políticas de educação a partir dos anos cinquenta (2005, p.219).

O Eng.º Francisco Leite Pinto foi, em 1948, um dos mentores da reforma do ensino técnico, pertencendo à comissão de reforma do ensino técnico, sendo responsável pelo seu relatório final. Esta reforma foi, segundo vários autores, precursora dos sucessivos sistemas de administração escolar. Foi na reforma de Leite Pinto que se instituiu a generalização da obrigatoriedade escolar de quatro classes no ensino primário, que já estava prevista desde 1952 no artigo 1.º do Decreto-Lei 38968, de 27 de outubro. Foi determinado pelo ministro Leite Pinto, através da publicação do Decreto-Lei n.º 42994, de maio de 1960, a alteração aos programas do ensino primário na altura em vigor para as três primeiras classes e para a quarta, aprovados, respetivamente, pelo Decreto 27603, de 29 de março de 1937, e pelo Decreto 16730, de 13 de abril de 1929. Este diploma, ainda que tenha tentado “preparar o prolongamento da escolaridade obrigatória, isto é, o alargamento do ensino primário a seis anos”, fundindo-se o 1º ciclo do liceu e o ciclo preparatório do ensino técnico, não o conseguiu. Tal só se concretizou em 9 de julho de 1964, através da publicação do Decreto-Lei n.º 45810.

Leite Pinto viria a ser substituído pelo Estado Novo nos finais da década de 50. Carvalho refere-se, todavia, da seguinte forma ao legado de Leite Pinto:

A ação política de Leite Pinto, europeísta convicto, adepto da inovação e emancipação através do conhecimento especialista, e defensor de ideias mais modernas do Estado Novo, contribui para evidenciar o atraso educativo português relativamente a outros países europeus, mas Oliveira Salazar, chefe incontestado, entendia ser necessário repor a máquina da coisa pública nos carris experimentados da tradição pelo que Leite Pinto é substituído por outras personalidades formadas pelas Universidades Clássicas (1986, p.798).

Na década de sessenta, Galvão Teles, Ministro da Educação Nacional, foi um continuador das orientações políticas de Leite Pinto. Galvão Teles projetou, em 1963, a elaboração de um Estatuto da Educação Nacional, considerado como «carta magna do ensino» e que devia «abranger, em visão alargada, todo o sistema escolar português, à luz dos novos interesses pedagógicos, iniciativa inédita em todo o mundo» (Carvalho, 1986, p.804). Este documento nunca chegou a ser vertido em lei, dada a saída do ministro responsável pela sua elaboração.

Em 9 de julho de 1964, através da publicação do Decreto-Lei nº 45810, a escolaridade obrigatória é alargada para 6 anos, justificadas no entender de Carvalho (1986, p.798) por «imperativos sociais cada vez mais prementes».

O Decreto-Lei n.º 47587, de 10 de março de 1967, publicado por Galvão Teles, foi um dos mais marcantes na gestão e administração escolar dos meados do século XX. Neste Decreto-Lei, era considerada a necessidade de promover a gradual adaptação dos planos de estudo, programas, textos, métodos e condições de ensino verificados nos diversos domínios do conhecimento humano e nas conquistas alcançadas no campo da pedagogia. Galvão de Teles, através deste Decreto-Lei, aconselha e autoriza a realização de experiências pedagógicas. Considera que tal experiência possibilita de forma segura aferir a eficácia das inovações pretendidas, antes de as pôr em vigor. Permite “Ensaio de novos métodos didáticos” e institui novas regras no domínio do ensino e da administração escolar. Pela primeira vez, são constituídas em Portugal “Escolas-Piloto” para testar políticas educativas. Poucos meses depois, em 2 de julho de 1967, Galvão Teles decreta a criação do ciclo preparatório do ensino secundário, o que constitui uma alavanca para a consolidação de reformas do sistema educativo, que se vinham desenhando, ao longo do séc. XX, o que, como refere Nóvoa (2005), é um «sinal claro da democratização do ensino», que acarretou mudanças profundas e até inovadoras, ao nível curricular e pedagógico, bem como impulsionador de uma nova geração de docentes.

No começo dos anos 70, era Presidente do Conselho Marcello Caetano, sendo Ministro da Educação Veiga Simão. Este concebeu um projeto para o ensino em Portugal numa tentativa de resposta ao obsoleto sistema educativo. Veiga Simão considerava que Portugal só era modernizado se fossem levadas a cabo reformas estruturais no campo da educação, nomeadamente a sua “democratização”. O nível de analfabetismo era elevadíssimo, pelo que, segundo Veiga Simão, a instrução devia ser alargada a uma grande parte da população. Anteriormente, pouco ou nada se tinha proposto em termos de reforma educativa, salvaguardando os ténues projetos de Leite Pinto e de Galvão Teles, anteriormente referidos. Nos anos setenta, houve, de facto, uma discussão pública sobre políticas educativas no sentido de combater as práticas até então em vigor. Destaca-se uma tentativa de aumento da escolaridade obrigatória e começa a ser delineada a hipótese de um ensino de educação pré-primário. O ensino primário é complementado pela 5.ª e 6.ª classes ou pelo aparecimento das Escolas Preparatórias. Em termos curriculares, não são efetuadas mudanças e o ensino continua a ser magistral e não democrático.

A Lei n.º 5/73, de 25 de julho, aprovada na então Assembleia Nacional, consubstancia a reforma referida. Nela, destacamos o aumento da escolaridade obrigatória de 6 para 8 anos, a possibilidade de uma educação pré-primária e uma vertente profissional da educação para certos segmentos da população.

Foram criadas três grandes Direções-Gerais: Ensino Básico, Secundário e Superior. Foi instituído um Gabinete de Estudos e Planeamento

Em 1 de outubro de 1973, foi publicado o Decreto-Lei n.º 513/73, de 10 de outubro, onde pela primeira vez se fala em “autonomia” na gestão das escolas.

Já no século XXI, Veiga Simão escreveu:

Uma reforma educativa, com o alcance e o âmbito da que estava programada, era uma reforma que demorava a implantar, sem prejuízo de constantes aperfeiçoamentos, uma década. Ela própria estava prevista para se desenrolar entre 1970 e 1979. E eu digo 1970, porque a estratégia que foi adotada nessa reforma não foi a de se iniciar só após a publicação de uma Lei de Bases, o que aconteceu em 1973.

Muitas críticas que me foram dirigidas apontavam esse pecado. Ora, logo em 1970 se iniciou, já dentro de um quadro global, um conjunto de iniciativas de forma que a lei, em vez de ser o início da reforma, culminasse a execução de programas essenciais que foram gizados para todos os níveis de ensino. Recordo-me que um parecer da Câmara Corporativa fazia críticas por estar a apresentar uma lei que na prática já estava a ser implementada. Essa estratégia determinou a irreversibilidade de objetivos cruciais da reforma. (2003, p. 127)

2.2. A administração escolar pós 25 de abril de 1974

O 25 de abril de 1974 mudou profundamente a sociedade portuguesa. A tão desejada democracia finalmente chegava, mudando os vários setores da vida nacional, entre eles a educação.

Até 1976, publicou-se diversa legislação avulsa, o que aliás era uma consequência quase natural do PREC.

Destacamos o Decreto-Lei n.º 176/74 de 29 de abril que substituiu os Reitores e Diretores por Comissões de Gestão, eleitas de braço no ar, constituídas por professores, alunos e funcionários. O então Ministro da Educação e Cultura, Eduardo Correia, faz publicar o Decreto-Lei n.º 221/74 de 27 de maio, onde regulamenta as comissões de gestão.

Refira-se que, contrariamente ao que aconteceu com o Ministro Veiga Simão, os currículos são nesta altura profundamente alterados. Surge o ensino pré-primário oficial e os liceus passam a denominar-se escolas secundárias.

Destaquemos também o Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro, que consagra a gestão e administração da escola em três órgãos: CD, CP e CA, todos eles eleitos democraticamente inter pares. Foi mentor deste diploma o então Ministro da Educação, Rodrigues de Carvalho.

Em outubro de 1976, entra em vigor o Decreto-Lei n.º 769-A/76, que pela primeira vez fala em “gestão democrática”. As políticas da época contrariaram a gestão não democrática e autocrática até então, passando a exigir uma gestão democrática e a necessidade de dotar as escolas de um certo grau de autonomia. A autogestão e a ideia de uma democracia direta estiveram presentes nos modelos de gestão implementados nessa época.

Lima refere ímpeto autogestionário gerado, afirmando que

nas escolas, designadamente nas escolas do ensino secundário, foi despoletado com o 25 de Abril um movimento de participação docente e discente polifacetado, contraditório e conflituante, mas que num primeiro momento foi desenvolvido em torno da conquista do poder e de autonomia face à administração central [...], com destaque para as conceções autogestionárias (1992, pp. 199-200).

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

O referido Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro, deu origem a uma “gestão democrática” das escolas através da eleição do conselho diretivo, um órgão colegial que, em parte, pôs fim a deriva autogestionária da época, nomeadamente com as conhecidas comissões de gestão. Neste contexto, o CD era constituído em função do número de alunos da escola por três ou cinco docentes, dois representantes dos alunos e um representante do pessoal não docente. Por outro lado, o CP era constituído pelo Presidente do Conselho Diretivo, que preside a este órgão por inerência, pelos Delegados de Grupo ou Disciplina, pelo Coordenador dos Diretores de Turma, por Delegados dos alunos e por representantes dos Encarregados de Educação.

O ensino primário, em 1974 e 1975, foi regulamentado pelo despacho n.º 68/74, pelo despacho n.º 1/75 e, finalmente, pelo despacho 40/75. Estes normativos realçavam fortemente a necessidade de uma gestão democrática, com eleições para os diferentes órgãos de gestão das escolas primárias. Esta legislação durou até 1977, data em que viria a ser substituída.

O Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro, foi idealizado pelo então Ministro da Educação e cultura, Mário Augusto Sottomayor Leal Cardia, e teve como legislação subsidiária as Portarias n.º 677/77, de 4 de novembro, que estabelecia regras para o funcionamento do conselho diretivo e n.º 679/77, de 8 de novembro, que fazia o mesmo para o CP. Este novo paradigma de gestão escolar, tendo como suporte o Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro, foi enriquecido por variadíssima legislação subsidiária até 1991, altura da publicação do Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio, “novo regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário”, que foi aplicado apenas a 49 escolas.

Em 1989, através da publicação do Decreto-Lei n.º 43/89, foi estabelecido um novo regime jurídico da autonomia das escolas preparatórias e secundárias públicas, que procurava firmar um quadro legal que se perdura para além do modelo de organização e gestão decidido. As regras da composição e funcionamento do CP das escolas preparatórias e secundárias eram definidas pelo Despacho n.º 8/SERE/89, de 8 de fevereiro.

Este diploma, a propósito da autonomia da escola, retomou os princípios da Lei de Bases do Sistema Educativo, tratado no capítulo III.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

No XIII Governo Constitucional, em 1996, surge um Pacto Educativo para o Futuro, onde são já apresentados objetivos para descentralizar as políticas educativas e começa, nessa altura, a aventar-se a hipótese de transferir competências para as autarquias em domínios da educação. O Despacho n.º 130/ME/96, de 8 de julho, incumbe a João Barroso um estudo sobre a autonomia das escolas e necessidade da descentralização das políticas educativas.

Refere Afonso, a propósito da materialização das intenções dos governantes da época, que:

as políticas públicas concretas, não são a concretização automática dos projetos de quem detém a autoridade política formal. Pelo contrário, elas refletem, em cada situação concreta, o equilíbrio político momentâneo, o ponto de encontro das estratégias dos diversos atores, indicador da força política respetiva. Isto mesmo aconteceu em todo o processo de discussão pública, de negociação formal ou informal, clara ou implícita, que deu origem à versão final do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, onde atores poderosos como as federações sindicais dos professores ou a confederação das associações de pais e encarregados de educação procuraram influenciar significativamente o teor de algumas disposições particularmente relevantes em termos dos seus interesses específicos. (1999, p. 49)

Tratava-se, pois, de uma época de alterações formais e sobretudo de conteúdo das políticas educativas e da conseqüente administração e gestão escolar. Torna-se claro o papel do Estado, e abre-se porta à intervenção do poder local.

Barroso afirma, referindo-se ao papel interventivo do estado e à sua relação com a autonomia das escolas, que

[...] o reforço da autonomia das escolas exige que seja preservado e aumentado o papel regulador do Estado e da sua administração, com o fim de evitar que a criação de novos espaços de intervenção social, resultantes da autonomia das escolas e das medidas de territorialização, se transforme numa segmentação e pulverização do sistema de ensino, pondo em causa a coerência nacional dos seus princípios, a equidade do serviço prestado e a democraticidade do seu funcionamento (1996, p.30).

O referido veio a ser radicalmente contrariado no Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio.

Como forma de dar corpo ao definido na Lei de Bases do Sistema Educativo, surgiu novamente o Conselho Nacional de Educação, desta vez bem organizado e com competências bem definidas. Este conselho teve entre muitas funções a de analisar uma proposta legislativa sobre administração, direção e gestão das escolas, onde se consagra

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

a autonomia, sobretudo a pedagógica, a participação concreta dos encarregados de educação, a separação entre direção e gestão. Assim, surgiu Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio, que definiu, “mais uma vez”, o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Neste diploma, destaque-se os órgãos “conselho de escola” ou “conselho de área escolar”, o diretor executivo, o conselho administrativo, o conselho pedagógico e o conselho de núcleo, nos estabelecimentos agrupados em áreas escolares, nomeadamente no 1.º ciclo.

No conselho de área escolar no 1.º ciclo e no conselho de escola nos estabelecimentos de ensino do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico ou do ensino secundário estão representados mediadores da comunidade escolar. Estes órgãos colegiais tinham as funções de direção dos estabelecimentos de ensino.

A administração e gestão são garantidas por um órgão unipessoal, o diretor executivo, designado através de concurso pelo conselho de área escolar ou de escola, a quem tem de prestar contas. O diretor executivo é coadjuvado por adjuntos, em número a fixar por despacho. O diretor executivo, no exercício das suas competências, é responsável perante a administração educativa pela gestão cultural, pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial da escola. É ainda responsável pela compatibilização das políticas educativas definidas a nível nacional, com as orientações do conselho de escola.

Este modelo será retomado de forma semelhante em 2008 através do Decreto-lei 75/2008 de 22 de abril¹².

Na área escolar, a coordenação da atividade de cada núcleo é assegurada por um coordenador, eleito pelo pessoal docente, a quem, entre outras funções, compete cumprir e fazer cumprir as ordens do diretor executivo e exercer as competências por este delegadas. O CA é o órgão deliberativo em matéria de gestão administrativa e financeira da escola e é constituído pelo diretor executivo (que preside), um dos adjuntos (designado) e o chefe dos serviços de administração escolar.

O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e orientação educativa, prestando apoio aos órgãos de direção, administração e gestão da escola, nos domínios pedagógico-didático, de coordenação da atividade e animação educativas, de orientação e acompanhamento de alunos e de formação inicial e contínua do pessoal docente e não

¹² Será mais adiante tratado

docente (art.º 31.º do diploma supracitado). A sua composição difere, consoante se trate de áreas escolares ou estabelecimentos do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário (art.º 33.º do diploma supracitado). Este modelo, apesar de ter sido, como referido, experimentado em cerca de meia centena de escolas, foi descontinuado, tendo como grande mérito ser o precursor do Decreto-Lei 75/2008 de 22 de abril, que se encontra atualmente em vigor.

As opiniões não foram concordantes em relação Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio¹³. O Conselho de Acompanhamento e Avaliação à aplicação do Decreto-Lei n.º 172/91, no seu relatório de avaliação¹⁴, refere que “só no quadro de um projeto democrático e participativo, com dimensão política, é que os conceitos de “direção/gestão”, “projeto educativo”, “autonomia” e “comunidade educativa” têm sentido substantivo e não simplesmente retórico”.

O Ministro da Educação Eduardo, Marçal Grilo, apresentou na Assembleia da República um conjunto de dez compromissos de ação¹⁵:

- i. Descentralizar as políticas educativas e transferir competências para os órgãos de poder local;
- ii. Fazer da escola o centro privilegiado das políticas educativas;
- iii. Criar uma rede nacional de educação pré-escolar;
- iv. Melhorar a qualidade do processo educativo;
- v. Assegurar a educação e a formação como um processo permanente ao longo de toda a vida;
- vi. Assegurar a formação para a vida ativa e a relação entre educação e formação;
- vii. Valorizar e dignificar o papel dos professores e dos educadores;
- viii. Reequacionar os sistemas de financiamento da educação;
- ix. Promover o desenvolvimento equilibrado do ensino superior;
- x. Valorizar e dignificar o papel e a inserção do ensino particular e cooperativo no sistema educativo.

¹³ Ver Afonso, Natércio *et al.* (1995). “A administração escolar: reflexões em confronto”. In: Inovação, Revista do I.I.E., vol. 8, n.º 1 e 2, pp. 7 - 40.

¹⁴ Relatório do Conselho de Acompanhamento e Avaliação do regime de direção administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, M.E. (1996).

¹⁵ *Pacto Educativo para o Futuro* (1996, pp. 15-22)

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

É importante mencionar que, em 1997, o Despacho Normativo n.º 27/97, de 2 de junho, posterior aos estudos de João Barroso surge com base legislativa de um novo ordenamento jurídico de autonomia e gestão das escolas em fase de edificação.

Refira-se que podemos considerar como dois pilares edificantes da administração e gestão das escolas, os Decretos-Lei n.º 769-A/76, de 24 de outubro, e n.º 172/91, de 10 de maio. Tanto um como outro estão assentes em princípios democráticos de administração e gestão, embora se privilegie no primeiro a colegialidade dos órgãos e no segundo a existência de um órgão de direção unipessoal. Tanto num como noutra se refere, embora de forma embrionária, a necessidade de descentralização, ou, segundo alguns autores, a necessidade de uma desconcentração (regional ou local) da administração escolar.

O Despacho Normativo n.º 27/97 cimenta os dois diplomas anteriormente referidos. Atente-se ao referido no seu preâmbulo,

a pluralidade destas iniciativas traduz um mesmo intuito de concretizar plenamente a conceção de uma escola inserida na comunidade e o centro privilegiado de toda a acção educativa.

Este despacho pretendia um reordenamento da rede da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário e o desenvolvimento de projetos educativos de escola, pugnando por opções organizativas que permitissem internamente um melhor funcionamento. O PE adaptado ao meio social da escola permitiria com dinâmicas locais estabelecer regras de funcionamento das escolas, sendo assim este diploma, também, um precursor dos atuais regulamentos internos das escolas.

Tendo por suporte os estudos já referidos de João Barroso, e o, igualmente referido, Despacho n.º 27/97, de 2 de junho, em janeiro de 1998, surge um anteprojeto de “Autonomia e Gestão das Escolas”, que, com contributos do Conselho Nacional de Educação e de atores isolados, aquando da sua discussão pública, deu origem ao Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, “Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário”. Este Decreto-Lei sofreu algumas alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99 de 22 de abril em resultado de apreciação parlamentar.

Numa primeira análise, consideramos dois aspetos fundamentais do diploma: a autonomia das escolas e a descentralização. Porém, a prática deste diploma veio a tornar-

se em certa medida problemática, visto que, no que diz respeito à autonomia das escolas, exigiu que fossem tidos em conta os níveis central, regional e local da administração, bem como a instituição de novas competências locais, nomeadamente com as autarquias. Sem esquecer a linha mestra do papel central das escolas nas políticas educativas, está linha só poderá ser efetiva com a sua autonomia dentro da comunidade em que se insere. O PE terá de ser no espírito do legislador o garante dessa mesma autonomia. Os planos de atividade deverão estar em conformidade com esse mesmo PE. Delgado fala da necessidade de um modo progressivo do estabelecimento da autonomia nas escolas para aperfeiçoar a qualidade da gestão, referindo que:

A autonomia constitui, assim, um investimento nas escolas e na qualidade da educação, consagrando o diploma um processo gradual de aperfeiçoamento de experiências e aprendizagem da autonomia que favoreçam a liderança das escolas, a estabilidade do corpo docente e uma crescente adequação entre o exercício de funções, o perfil e a experiência dos seus responsáveis. (2002, pp. 31,32)

O Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, com a nova redação dada pela Lei n.º 24/99, de 22 de abril, consagra princípios democráticos, em conformidade com a LBE, sendo transversal desde a educação pré-escolar ao ensino secundário, passando pelo 1.º ciclo. Toma em atenção a identidade e dimensão próprias de cada escola. Prevê, igualmente a instituição de “cartas escolares concelhias” no âmbito de uma política de descentralização, favorecendo as políticas locais educativas, integrando todos os intervenientes no processo educativo, professores, pais, alunos, pessoal não docente e representantes do poder local. Refira-se uma particularidade importante desta lei: a previsão do estabelecimento de um órgão colegial, o conselho executivo, (e não diretivo) ou em alternativa um órgão unipessoal (diretor). Apenas uma UO seguiu esta segunda via prevista no diploma.

A Lei n.º 159/99, de 14 de setembro, que estabelece no seu Art.º 19.º o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, nomeadamente através da celebração de um protocolo com a Associação de Municípios Portugueses.

Várias conclusões se poderão tirar da aplicação do Regime de Autonomia, Administração e Gestão, instituído pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, com as alterações da Lei n.º 24/99, de 22 de abril. Esta lei foi de facto inovadora trazendo ruturas e continuidades importantes, nomeadamente quanto a uma tradição de centralização educativa.

Afonso reitera, tendo em conta o diálogo social concretizado por medidas políticas particulares com enfoque na escola, que

em oposição à “Reforma Educativa” dos anos 80, esta nova estratégia, centrada no diálogo social e na identificação dos interlocutores [...] tem vindo a ser concretizada em medidas de política específica [...] que tendem agora a centrar-se nas organizações escolares, num contexto de progressiva diversificação» (1999, p. 57).

Por outro lado, Delgado acrescenta que

para que o sucesso do “modelo” seja um facto, será necessário o encontro de um equilíbrio entre a participação dos cidadãos, o profissionalismo dos professores e a intervenção do Estado¹⁶. (2002, p.37)

Em 22 de abril de 2008, surge o atual regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar, através do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro, e alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

Numa análise do diploma, de 22 de abril, na sua redação atual, começemos por referir que o diploma é conhecido pelo “regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar” (RJAAGE). Relativamente a este documento, considera-se importante analisar a sua adequação às teorias de administração escolar referidas no Capítulo I, reportando-nos apenas aos órgãos de administração e gestão das escolas. Ainda antes de iniciarmos a análise do preâmbulo do RJAAGE, começaríamos por rever alguns conceitos constantes do diploma:

«Projeto educativo»: o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias, segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa; «Regulamento interno»: o documento que define o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar; «Planos anual e plurianual de atividades»: os documentos de planeamento que definem, em função do projeto educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução; «Orçamento»: o documento em que se preveem, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

¹⁶ Consultar, a propósito, Barroso, J. (1999, p. 30).

Consideramos que o RJAAGE muda, de facto, alguns paradigmas na administração das escolas. Repare-se que no preâmbulo se refere:

[...] Entendeu o Governo, no exercício das suas funções, que, antes mesmo de proceder a essa revisão, era possível, dentro do quadro legal existente, reforçar a autonomia e a capacidade de intervenção dos órgãos de direção das escolas para reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa e da prestação do serviço público de educação. [...]

O prosseguimento deste caminho exige, agora, a passagem a outro patamar, que implica a introdução de alterações ao regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar, de acordo com as necessidades identificadas e os objetivos definidos no programa do Governo.

Em primeiro lugar, trata-se de reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino. É indispensável promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais. Para tanto, torna-se necessário assegurar não apenas os direitos de participação dos agentes do processo educativo, designadamente do pessoal docente, mas também a efetiva capacidade de intervenção de todos os que mantêm um interesse legítimo na atividade e na vida de cada escola. Uma tal intervenção constitui também um primeiro nível, mais directo e imediato, de prestação de contas da escola relativamente àqueles que serve.

Este objetivo é concretizado, no presente decreto-lei, através da instituição de um órgão de direção estratégica em que têm representação o pessoal docente e não docente, os pais e encarregados de educação (e também os alunos, no caso dos adultos e do ensino secundário), as autarquias e a comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e atividades económicas, sociais, culturais e científicas.

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

Além disso, confia -se a este órgão a capacidade de eleger e destituir o diretor, que, por conseguinte, lhe tem de prestar contas. [...]

[...] procura-se reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar. [...]

Impunha-se, por isso, criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa. A esse primeiro responsável poderão assim ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público de educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição.

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

Ao diretor é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica, assumindo, para o efeito, a presidência do conselho pedagógico. Exercendo também competências no domínio da gestão pedagógica, sem as quais estaria sempre diminuído nas suas funções, entende -se que o diretor deve ser recrutado de entre docentes do ensino público ou particular e cooperativo qualificados para o exercício das funções, seja pela formação ou pela experiência na administração e gestão escolar.

No sentido de reforçar a liderança da escola e de conferir maior eficácia, mas também mais responsabilidade ao diretor, é-lhe conferido o poder de designar os

responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica. [...]¹⁷

Para exercer o cargo de diretor, exige-se a prática, já ter exercido o cargo, ou ter formação técnica adequada para o cargo. Com as alterações introduzidas a este diploma pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, já são prioritárias no concurso a diretor as competências técnicas (formação adequada) em relação à experiência, embora continue, se não aparecerem candidatos com habilitação adequada, a ser permitida a eleição de diretores que apenas já tenham praticado o exercício da função.

É referido no preâmbulo que se deve «[...] reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa [...]». O termo eficácia é um conceito importante da teoria da administração em geral e da teoria da administração escolar em particular. É igualmente referida «[...] a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino [...]». Conceitos da filosofia em ação, como sejam administrar com pensamento estratégico, fomentando a participação e alargamento a pensamento crítico de outras pessoas na administração.

No preâmbulo do Decreto-Lei 75/2008, é referido: «[...] procura-se reforçar as lideranças das escolas [...]» pensamos que é muito importante o termo lideranças, tivemos ocasião de distinguir um diretor ou um gestor de um líder. Acima de tudo as escolas precisam de bons líderes e, se tiverem carisma ainda melhor. Ainda no preâmbulo cita-se que «[...] boas lideranças e lideranças eficazes [...]», pensamos estar aqui também, de certa maneira, implícito que se pretendem pessoas com carisma.

No preâmbulo é também afirmada claramente a existência do administrado escolar que, sendo um órgão unipessoal, como é frisado, pode mais facilmente desempenhar as suas funções e “[...] prestar contas [...]” ao Conselho Geral. Está aqui vertida uma decisão política defensora da *unipessoalidade*, tal como já a encontrávamos no Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio na administração e gestão escolares.

É referido no mesmo preâmbulo que

[...] no sentido de reforçar a liderança da escola e de conferir maior eficácia, mas também mais responsabilidade ao diretor, é-lhe conferido o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica. [...]

¹⁷ É referido no preâmbulo “administração e gestão escolar”. Ora pela grande parte dos conceitos de administração estudados, administrar é dirigir e gerir, logo existe uma redundância na expressão administração e gestão. Bastava o diploma falar em administração para estar implícito a gestão.

Pela citação anterior, verifica-se que o legislador teve em conta conceitos nobres da teoria da administração, como sejam o poder, a descentralização, a autonomia, entre outros.

Concluindo, podemos constar pela leitura do preâmbulo do regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar, que muito dos pilares conceptuais da (boa) administração escolar estão nele espelhados.

Detemo-nos, agora, nos órgãos de direção, administração e gestão dos agrupamentos de escolas. Começaremos por referir que no capítulo III do diploma, regime de administração e gestão, no artigo 10.º, é referido que são órgãos de direção, administração e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas os seguintes:

- a) O conselho geral;
- b) O diretor;
- c) O conselho pedagógico;
- d) O conselho administrativo.

Analisaremos, então, cada um deles. Começaremos pelo CG. No artigo 11.º, é referido que

O conselho geral é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa [...].

Estamos aqui perante um ato de direção e não de gestão, pois dirigir é definir as grandes linhas de atuação numa organização. No artigo 13.º, são estabelecidas mais competências do conselho geral:

- 1-Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, ao conselho geral compete:
- a) eleger o respetivo presidente, de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos;
 - b) eleger o diretor, nos termos dos artigos 21.º a 23.º do presente decreto-lei;
 - c) aprovar o projeto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução;
 - d) aprovar o regulamento interno do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
 - e) aprovar os planos anual e plurianual de atividades;
 - f) apreciar os relatórios periódicos e aprovar o relatório final de execução do plano anual de atividades;
 - g) aprovar as propostas de contratos de autonomia;
 - h) definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento;
 - i) definir as linhas orientadoras do planeamento e execução, pelo diretor, das atividades no domínio da ação social escolar;
 - j) aprovar o relatório de contas de gerência;
 - k) apreciar os resultados do processo de autoavaliação;

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

- l) pronunciar-se sobre os critérios de organização dos horários;
- m) acompanhar a ação dos demais órgãos de administração e gestão;
- n) promover o relacionamento com a comunidade educativa;
- o) definir os critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas;
- p) dirigir recomendações aos restantes órgãos, tendo em vista o desenvolvimento do projeto educativo e o cumprimento do plano anual de atividades;
- q) participar, nos termos definidos em diploma próprio, no processo de avaliação do desempenho do diretor;
- r) decidir os recursos que lhe são dirigidos;
- s) aprovar o mapa de férias do diretor.

Com a exceção das funções de “acompanhamento” previsto na alínea c) e m) e a participação na avaliação de desempenho do diretor, o CG tem funções exclusivas de direção e não de gestão. No entanto, como já referimos, o diploma considera-o, de forma redundante, um órgão de administração e gestão.

Consideramos que o Conselho Geral está de acordo com as teorias mais recentes da administração escolar, por se tratar de um órgão colegial, eleito democraticamente entre pares e as suas funções não são persecutórias nem discriminatórias e podem considerar-se-lhe competências de estratégicas/conceptuais e humanas. Já quanto às competências técnicas, é nosso entender que, pela sua composição, com uma maioria dos membros não docentes, mas sim políticos, pais e representantes do 3.º sector, poderão existir algumas lacunas neste campo.

Consideramos que, em relação ao acrónimo POSDCORB, se aplicam aqui as letras P, O, D e B, pois o Conselho Geral planeia, organiza, dirige e tem competências a nível orçamental.

Quanto ao cargo de Diretor, este trata-se, como já vimos, de um órgão unipessoal e não colegial, um rosto com reforçados poderes e que apenas tem de prestar contas à tutela e ao Conselho Geral. No artigo 18.º do diploma, é referido que «O diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.» E no artigo 20.º, são-lhe atribuídas as seguintes competências:

- 1 - Compete ao diretor submeter à aprovação do conselho geral o projeto educativo elaborado pelo conselho pedagógico.
- 2 - Ouvido o conselho pedagógico, compete também ao diretor:
 - a) elaborar e submeter à aprovação do conselho geral:
 - i) as alterações ao regulamento interno;
 - ii) os planos anual e plurianual de atividades;
 - iii) o relatório anual de atividades;
 - iv) as propostas de celebração de contratos de autonomia;

b) aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente e não docente, ouvido também, no último caso, o município.

3 - No ato de apresentação ao conselho geral, o diretor faz acompanhar os documentos referidos na alínea a) do número anterior dos pareceres do conselho pedagógico.

4 - Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, compete ao diretor, em especial:

a) definir o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;

b) elaborar o projeto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;

c) superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;

d) distribuir o serviço docente e não docente;

e) designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar;

f) propor os candidatos ao cargo de coordenador de departamento curricular nos termos definidos no n.º 5 do artigo 43.º e designar os diretores de turma;

g) planear e assegurar a execução das atividades no domínio da ação social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;

h) gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;

i) estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades, em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da alínea o) do n.º 1 do artigo 13.º;

j) proceder à seleção e recrutamento do pessoal docente, nos termos dos regimes legais aplicáveis;

k) assegurar as condições necessárias à realização da avaliação do desempenho do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;

l) dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos.

5 - Compete ainda ao diretor:

a) representar a escola;

b) exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;

c) exercer o poder disciplinar em relação aos alunos nos termos da legislação aplicável;

d) intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;

e) proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente;

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

À luz das teorias da administração escolar, poder-se-á considerar que o diretor é efetivamente um administrador escolar, pois tem funções de dirigir e de gerir e, como já referimos, dirigir e gerir é administrar. As competências assim o demonstram: quando o diretor elabora o projeto de orçamento, está a tomar decisões de direção; quando o executa, está a exercer funções de gestor; quando um diretor aceita ou não uma justificação de falta de um docente, está a gerir; quando o diretor dirige superiormente os

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, está a exercer funções de direção.¹⁸

Acrescente-se, ainda, que existem competências que são simultaneamente de direção e de gestão. Por exemplo, quando lhe compete representar a UO, exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente, exercer o poder disciplinar em relação aos alunos, nos termos da legislação aplicável, intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente ou proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente, o Diretor está a dirigir e a gerir.

Consideramos que o acrónimo POSDCORB se enquadra na totalidade, nos “poderes” do diretor. De facto, o diretor planeia, organiza, seleciona pessoal docente e não docente, dirige, coordena, elabora relatórios para a tutela e tem competências na gestão orçamental da escola.

Ao diretor são exigidas competências conceptuais/estratégicas, podendo considerar-se que se trata de alta direção institucional. São igualmente exigidas competências humanas e de gestão e competências técnicas, de supervisão e operacionais. Cabem também nas competências definidas neste diploma alguns dos padrões internacionais atribuídos ao administrador escolar, tais como tomar decisões administrativas de enfoque pedagógico, a gestão de dinheiro públicos, inspirar e motivar os seus colaboradores (pessoal docente e não docente e restantes membros da comunidade educativa), proteger os seus estudantes e garantir a eficiência e eficácia do sistema. Por outro lado, está cada vez mais garantido neste diploma que não é mais possível que o diretor seja um autodidata, que aprende com a sua própria experiência.

Refira-se ainda que no artigo 29.º do diploma em causa é estabelecido que, para além dos deveres gerais dos trabalhadores que exercem funções públicas aplicáveis ao pessoal docente, o diretor e os adjuntos estão sujeitos aos seguintes deveres específicos, cumprir e fazer cumprir as orientações da administração educativa, manter permanentemente informada a administração educativa, através da via hierárquica competente, sobre todas as questões relevantes referentes aos serviços, assegurar a conformidade dos atos praticados pelo pessoal com o estatuído na lei e com os legítimos interesses da comunidade educativa.

¹⁸ Repare-se que, como já referimos, não foi ingénua a mudança do nome, previsto no anterior regime de gestão, de Conselho Executivo (que supostamente servia para executar as deliberações da Assembleia de Escola) para Diretor.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Ora, aqui reside uma contradição com alguns princípios filosóficos do restante diploma, pois limita-se, se levarmos a interpretação ao extremo, a função do diretor. Aqui é deixada de lado a descentralização, regressando o espectro da decisão central.¹⁹

Como já foi referido, o Conselho Pedagógico é também um órgão de administração e gestão escolar. No artigo 31.º do diploma em estudo, é referido que

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

Posteriormente, no artigo 33.º, é referido que, sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, ao conselho pedagógico compete:

- a) elaborar a proposta de projeto educativo a submeter pelo diretor ao conselho geral;
- b) apresentar propostas para a elaboração do regulamento interno e dos planos anual e plurianual de atividade e emitir parecer sobre os respetivos projetos;
- c) emitir parecer sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia;
- d) elaborar e aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente;
- e) definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos;
- f) propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respetivas estruturas programáticas;
- g) definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar;
- h) adotar os manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares;
- i) propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e em articulação com instituições ou estabelecimentos do ensino superior vocacionados para a formação e a investigação;
- j) promover e apoiar iniciativas de natureza formativa e cultural;
- k) definir os critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários;
- l) definir os requisitos para a contratação de pessoal docente, de acordo com o disposto na legislação aplicável;
- m) propor mecanismos de avaliação dos desempenhos organizacionais e dos docentes, bem como da aprendizagem dos alunos, credíveis e orientados para a melhoria da qualidade do serviço de educação prestado e dos resultados das aprendizagens;
- n) participar, nos termos regulamentados em diploma próprio, no processo de avaliação do desempenho do pessoal docente.

Analisemos, então, este órgão, que é presidido pelo diretor, à luz das teorias mais recentes de administração escolar. O conselho pedagógico é constituído pelo diretor e por representantes de estruturas intermédias, nomeadamente pelos coordenadores de departamento. Com as alterações efetuadas neste diploma pelo Decreto-Lei n.º 137/2012,

¹⁹ A teoria da administração escolar estuda este fenómeno, mas julgamos que estar a abordá-lo sairia do âmbito do nosso trabalho.

de 2 de julho, passou a ser constituído única e exclusivamente por docentes. Os representantes dos alunos e dos pais encarregados de educação deixaram de ter assento no Conselho Pedagógico. Neste órgão, a prática precede a teoria. Nomeadamente, refira-se que é neste órgão que, através da análise e observação dos fenómenos pedagógicos, surgem muitas decisões. São nele analisados vários relatórios de diversa índole. Também o conselho pedagógico dirige e gere, portanto, administra. Embora seja um órgão essencialmente consultivo, tem algumas competências de relevo, nomeadamente elaborar a proposta de projeto educativo a submeter pelo diretor ao conselho geral e apresentar propostas para a elaboração do regulamento interno e dos planos anual e plurianual de atividade e emitir parecer sobre os respetivos projetos, propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respetivas estruturas programáticas, adotar os manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares, definir os critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários e definir os requisitos para a contratação de pessoal docente, entre outras. Uma questão se pode colocar: contribuirá este órgão mais para a eficiência ou mais para a eficácia da escola? Pensamos que o Conselho Pedagógico contribui mais para eficiência, pois as suas competências estão mais voltadas para a utilização dos recursos pedagógicos do que para atingir os resultados. Julgamos que, de certa forma, esta tendência devia ser invertida.

Consideramos que no acrónimo POSDCORB aplicada ao Conselho Pedagógico apenas se aplicam a letras A (Planear), O (organizar) e R (relatórios).

Julgamos, ainda, que o Conselho Pedagógico (que também poderia e deveria ser chamado Científico) deveria ter mais competências, nomeadamente no campo científico.

No entanto, quanto às competências, embora tenha algumas técnicas, fica muito a desejar nas competências conceptuais/estratégicas e nas competências humanas.

No artigo 36.º do regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar, está determinado o último dos quatro órgãos de administração e gestão o Conselho Administrativo, que é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento.

O CA é constituído por três pessoas: o diretor, que preside, o subdiretor ou um dos adjuntos do diretor, por ele designado para o efeito, e o chefe dos serviços administrativos. Quanto às suas competências, estas são essencialmente técnicas. O

conselho administrativo aprova o projeto de orçamento anual, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral, elabora o relatório de contas de gerência, autoriza a realização de despesas e o respetivo pagamento, fiscaliza a cobrança de receitas e verifica a legalidade da gestão financeira e, por último, compete-lhe zelar pela atualização do cadastro patrimonial. Refira-se que podemos estar aqui, em presença, de um “falso órgão colegial” visto que, apesar de em abstrato o ser, na prática o Diretor que preside ao órgão, nomeia e pode destituir os restantes membros do CA, visto que é ele quem escolhe dentro dos seus adjuntos (nomeados por ele) o vice-presidente do CA e com a extinção dos antigos Chefes de Serviços Administrativos e com falta de regulamentação do cargo de Coordenador Técnico, é o Diretor quem nomeia o Assistente Técnico que coordena os serviços administrativos e por inerência o terceiro membro (secretário) do CA.

Podemos inferir que o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho -regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar-, tem de facto subjacentes as teorias mais comuns da administração escolar no que diz respeito à garantia da eficiência e da eficácia do sistema, às competências estratégicas, humanas e técnicas. Pretende também fomentar boas lideranças exigindo formação técnica para o desempenho das funções de administração escolar, destaca o enfoque pedagógico do administrador escolar e protege o sistema em relação à gestão dos dinheiros públicos. Os temas referentes à centralização, desconcentração, descentralização e autonomia também estão presentes no regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar. Os conceitos inerentes ao acrónimo POSDCORB estão em grande medida presentes. Também neste documento se pode considerar que existe uma «filosofia em ação» (Hodgkinson, 1978).

2.3. Algumas considerações finais

Em conclusão, a administração da educação e das escolas, após o 25 de abril de 1974, foi fértil em experiências diversificadas, muitas delas traduzindo-se numa rutura com procedimentos obsoletos do passado. Estes aspetos foram objeto de investigação por parte de muitos académicos portugueses. Neste âmbito, Delgado ensinamos que

Da leitura que fizemos acerca da evolução das políticas educativas durante o regime democrático ressaltam algumas tendências que marcam o seu percurso e que podem ser sinteticamente resumidas nos seguintes pontos:

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

- Nota-se uma evolução normativa no sentido de dar maior autonomia à escola e de envolver mais diretamente o município na política educativa local;
- As modalidades contratuais de regulação das intervenções educativas entre os vários parceiros começam a tomar relevo ocupando um campo progressivamente deixado em aberto pela descentralização administrativa;
- A cooperação local entre municípios e escolas mostra tendências para se reforçar fazendo diluir ou desaparecer os antagonismos e compartimentações que caracterizam os sistemas fortemente autocentrados e burocratizados. (2002, p.37)

Uma troika sobressai na administração escolar: o governo central, a UO e o município.

O governo tem sido em Portugal, como na maioria dos países da OCDE, o que mais marca verdadeiramente a política educativa.

A UO tem vindo a ganhar efetiva autonomia, através do seu PE, mas estamos em crer que ainda existe um longo caminho a percorrer.

O município vem paulatinamente “ganhando” competências em matéria educativa, nomeadamente através de transferência de competências a administração central e dos seus órgãos próprios, como por exemplo o Conselho Municipal de Educação. A elaboração de uma carta educativa consagrada no Decreto-Lei 7/2003, de 15 de janeiro. A carta educativa é, a nível municipal, o instrumento de planeamento e ordenamento prospetivo de edifícios e equipamentos educativos a localizar no concelho, de acordo com as ofertas de educação e formação que seja necessário satisfazer, tendo em vista a melhor utilização dos recursos educativos, no quadro do desenvolvimento demográfico e socioeconómico de cada município, assegurando a adequação da rede de estabelecimentos de educação pré-escolar e de ensino básico e secundário, por forma que, em cada momento, as ofertas educativas disponíveis a nível municipal respondam à procura efetiva que ao mesmo nível se manifestar.

CAPÍTULO III – A LEI DE BASES DO SISTEMA EDUCATIVO

3.1. A Constituição da República Portuguesa de 1976

Em 1976 é aprovada a Constituição da República Portuguesa, onde se consagra no seu Artigo 43.º a garantia da liberdade de aprender e ensinar, que o estado não pode programar a educação e a cultura segundo quaisquer diretrizes filosóficas, estéticas, políticas, ideológicas ou religiosas e que o ensino público não será confessional. Por outro lado, no artigo 73.º é consagrado que todos têm direito à educação e à cultura, devendo o Estado promover a democratização da educação e as demais condições para que a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para a igualdade de oportunidades, a superação das desigualdades económicas, sociais e culturais, o desenvolvimento da personalidade e do espírito de tolerância, de compreensão mútua, de solidariedade e de responsabilidade, para o progresso social e para a participação democrática na vida coletiva.

Também a nova constituição de 1976 garante no seu artigo 74.º que todos têm direito ao ensino com garantia do direito à igualdade de oportunidades de acesso e êxito escolar. Na realização da política de ensino, passamos a citar as incumbências de Portugal, inscritas na Constituição, onde é referido que:

- Assegurar o ensino básico universal, obrigatório e gratuito;
- Criar um sistema público e desenvolver o sistema geral de educação pré-escolar;
- Garantir a educação permanente e eliminar o analfabetismo;
- Garantir a todos os cidadãos, segundo as suas capacidades, o acesso aos graus mais elevados do ensino, da investigação científica e da criação artística;
- Estabelecer progressivamente a gratuidade de todos os graus de ensino;
- Inserir as escolas nas comunidades que servem e estabelecer a interligação do ensino e das atividades económicas, sociais e culturais;
 - Promover e apoiar o acesso dos cidadãos portadores de deficiência ao ensino e apoiar o ensino especial, quando necessário;
 - Proteger e valorizar a língua gestual portuguesa, enquanto expressão cultural e instrumento de acesso à educação e da igualdade de oportunidades;
- Assegurar aos filhos dos emigrantes o ensino da língua portuguesa e o acesso à cultura portuguesa;
- Assegurar aos filhos dos imigrantes apoio adequado para efetivação do direito ao ensino.

A constituição exige, por outro lado, no seu artigo 77.º que os professores e alunos tenham o **direito de participar na gestão democrática das escolas**, nos termos da lei, que regulará as formas de participação das associações de professores, de alunos, de pais,

das comunidades e das instituições de carácter científico na definição da política de ensino. Esta mesma constituição de 1976, ao definir os princípios orientadores da política educativa portuguesa, torna ultrapassada a Lei n.º 5/73 de Veiga Simão, surgindo a necessidade da existência de uma (nova) Lei de Bases do Sistema Educativo.

3.2. A publicação da LBSE

Entre 1974 e 1986, no plano da educação, houve, como referido no capítulo II, enormes mudanças, Grilo afirma que

as alterações que se tentaram introduzir, tantos nos sistemas de ensino básico e secundário como no ensino superior, acabaram, na maior parte dos casos, por se saldar num enorme fracasso, uma vez que não havia nem estruturas nem agentes com capacidade para executar as medidas que eram pensadas nos gabinetes [...] sublinhe-se que o objetivo de “alterar o que estava” acabou por se tornar um autêntico paradoxo, dado que o regime anterior tinha conseguido introduzir reformas (1993, pp. 406,407).

Talvez por este facto, só dez anos mais tarde da aprovação da CRP, em 14 de outubro de 1986 é publicada Lei n.º 46/86, a Lei de Bases do Sistema Educativo. Um pouco antes, em março, toma posse a Comissão de Reforma do Sistema Educativo (CRSE).

Pacheco refere que em consequência da aprovação da LBSE tornou-se imperioso uma revisão curricular, como se vê nas suas palavras:

Com a aprovação da LBSE, em 1986, já numa fase de consolidação da normalidade democrática, uma nova configuração normativa tornou possível uma reforma ampla do sistema educativo⁶, tendo-se tornado a reforma curricular num dos seus principais vetores (Pacheco, 2006).

Já, posteriormente, este autor viria a afirmar, a propósito da LBSE, que

A partir de 1986, há uma lei que se torna num referencial das políticas educativas, constituindo-se numa pedra basilar do sistema educativo, sempre muito ativo nas mudanças superficiais, ditadas, em parte, pela imediatividade de um clima de opinião. (Pacheco, 2014).

A Lei de Bases estabelece o quadro geral do sistema educativo e pode definir-se como o referencial normativo das políticas educativas que visam o desenvolvimento da educação e do sistema educativo. A LBSE foi alterada posteriormente em 1997, 2005 e 2009, através das Leis n.º 115/97, de 19 de setembro, 49/2005, de 30 de agosto, e 85/2009, de 27 de agosto. As duas primeiras alterações referem-se a questões relacionadas com o acesso e financiamento do ensino superior (1997 e 2005), e a última, em 2009, com o estabelecimento do regime da escolaridade obrigatória para as crianças e jovens que se

encontram em idade escolar e a consagração da universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 5 anos de idade. Entretanto, esta última alteração de 2009 já foi recentemente modificada pela Lei n.º 65/2015, de 3 de julho, que estabelece o regime da escolaridade obrigatória para as crianças e jovens que se encontram em idade escolar e consagra a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 4 anos de idade e consagra, ainda, a universalidade da educação pré-escolar para todas as crianças a partir do ano em que atinjam os 4 anos de idade. Saliente-se, por curiosidade, que houve um projeto aprovado na Assembleia da República, de uma nova LBSE, não tendo esta sido promulgada pelo Presidente da República.

Na Constituição da República Portuguesa de 1976, já com a revisão efetuada em 1982, são consagradas as grandes linhas da política educativa portuguesa, donde se destaca a universalidade da educação, a liberdade do ensino e a gestão democrática das escolas. A Lei de Bases do Sistema Educativo no seu artigo 3.º refere como princípio:

Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos, através da adoção de estruturas e processos participativos na definição da política educativa, na administração e gestão do sistema escolar e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo, em especial os alunos, os docentes e as famílias,

verificando-se portanto que na Lei de Bases do Sistema Educativo são declarados princípios e orientações políticas que se baseiam na totalidade nos princípios constitucionais. Destacaríamos os seguintes, que passamos a citar:

- Democraticidade e universalidade do ensino;
- Descentralização e ou desconcentração criando estruturas pedagógicas e administrativas regionais ou locais;
- Participação ativa da comunidade educativa com especial ênfase para a família, as autarquias;
- Supremacia dos critérios pedagógicos e científicos sobre critérios administrativos e financeiros.

No que diz respeito às escolas, a LBSE consagra a extensão aos elementos exteriores à escola, mas ligados a esta, de alguma forma a possibilidade de participar na direção da mesma. Está implícita na LBSE a elaboração de projetos educativos ou projetos pedagógicos de acordo com a identidade e o contexto de cada escola. A LBSE em termos abstratos consagra, igualmente, que o projeto educativo é garantia de uma autonomia formal e pretensamente real, em áreas de âmbito administrativo, financeiro, pedagógico, curricular e organizacional. A lei de Bases estabelece um novo ordenamento jurídico sobre direção e gestão das escolas básicas e secundárias, incluindo a educação pré-escolar, o 1.º ciclo e o ensino especial, incentivando uma cooperação entre as escolas

e a administração educativa na definição de modelos de direção e gestão das escolas. Neste contexto, surgiram também projetos desenvolvidos por cientistas e investigadores. Como exemplo citaria aquele que foi proposto por três docentes da Universidade do Minho, João Formosinho, António Fernandes e Licínio Lima. Este projeto «teve como ponto o esgotamento e incapacidade de redinamizar e mobilizar os atores escolares.» (Martins & Delgado, 2002. p.20)

Por outro lado, Afonso relaciona o projeto educativo de uma escola a um conselho de direção representativo dos diversos atores escolares, afirmado que:

Era necessário, defendia-se, encontrar uma nova configuração organizacional que permitisse revitalizar pedagógica e democraticamente a escola, viabilizasse a participação em torno de projetos educativos próprios, subordinasse o exercício das competências técnicas de uma comissão de gestão às orientações de um conselho de direção representativo dos diferentes grupos e interesses escolares e comunitários, e possibilitasse a assunção de margens de autonomia em dimensões que não fossem meramente instrumentais (Afonso, 1999, p. 123).

Os princípios gerais da direção e gestão das escolas apresentados (Formosinho, Fernandes & Lima, 1988, pp. 139-170) nunca tiveram, desafortunadamente, a sua implementação legal de forma integral.

Assim,

a LBSE constitui, como referido, “um documento orientador das políticas educativas, matriz da reorganização estrutural do sistema educativo, garante a todos o direito constitucional à cultura e educação, estabelece o prolongamento da escolaridade obrigatória de 6 para 9 anos, distribuídos por três ciclos sequenciais e articulados entre si, denominado de ensino básico. Por conseguinte, o ensino secundário reduz-se a três anos (10º, 11º e 12º ano), correspondente a um único ciclo, como continuação de estudos do 3º ciclo (ensino básico), e, simultaneamente, transição para outro nível de estudos, ensino superior. (Alves, 2013 p.46)

Não obstante a inquestionável importância da LBSE, esta tem os seus pontos menos consensuais,

[...] se é verdade que a nossa actual Lei de Bases do Sistema Educativo apresenta muitos aspectos positivos e possui muitas virtualidades, também é igualmente verdade que nem sempre se encontra isenta de algumas incoerências e contradições, como é o caso do que se estipula nos seus artigos 8º, ponto 2 e 31º alínea c), que não se articulam de forma congruente. O artigo 8º estabelece que o ensino básico é um todo, e embora se organize em três ciclos, estes são "sequenciais" e articulam-se entre si, segundo o que se designa por "sequencialidade progressiva", em que cada ciclo "completa, alarga e aprofunda" o ciclo anterior, "numa perspectiva de unidade global do ensino básico". É ainda nesta perspectiva de unidade global do ensino básico que se compreende que a mesma Lei defina os objetivos do ensino básico, no seu artigo 7º. De facto, enquanto todo global e unitário, o ensino básico persegue sempre os mesmos objetivos. Logo, cada um dos ciclos em que se organiza o ensino básico, realiza também esses mesmos objetivos, mas de forma a que cada ciclo posterior "complete, aprofunde e alargue" o seu grau de consecução. É partindo deste

princípio, da unidade global do ensino básico, que não se compreende e nos parece incoerente que no artigo 31º se determine que a formação de professores para o 1.º e o 2.º ciclos se realize em Escolas Superiores de Educação, integradas no ensino superior Politécnico, enquanto a formação de professores para o 3º ciclo, bem como para o ensino secundário, se realiza em Universidades. O que nos pareceria lógico, no sentido de garantir e reforçar a unidade global do ensino básico, é precisamente o contrário, isto é, que a formação de professores para o ensino básico (e, portanto, para cada um dos seus ciclos) se fizesse, toda ela, no mesmo tipo de instituições, seja em Escolas Superiores de Educação, seja em Universidades, não é isso que agora está em causa. Dividir e espartilhar essa formação por diferentes instituições é que nos parece contraditório. Bem sabemos que até à entrada em vigor da reforma curricular, em 1989, o agora designado por 3º ciclo do ensino básico constituía o início do ensino secundário, e, só assim, se pode 'desculpar' esta contradição da Lei de Bases. Mas se, neste contexto, se pode compreender, não se pode, contudo, aceitar dentro da "perspetiva da unidade global do ensino básico". E se aceitarmos o princípio da unidade global do ensino básico não nos resta outra alternativa senão aceitar o princípio, correlativo, da unidade global da formação de professores para o ensino básico.²⁰

Noutra perspetiva igualmente crítica, cite-se a opinião de Lima:

[...] a receção da LBSE, sobretudo no contexto dos trabalhos produzidos no âmbito da Comissão de Reforma do Sistema Educativo (CRSE) a partir de 1987/1988, cedo deixou ficar claro o seu carácter ambíguo relativamente a muitas matérias relevantes, tendo gerado interpretações diversas, mais restritivas ou mais avançadas, em termos de democracia, de participação, de descentralização e de autonomia, todas argumentando com base no seu articulado. (1998, p. 37)

Martins e Delgado²¹ consideram que nem sempre encontrara congruência na estrutura educativa, estes afirmam:

Os princípios de democraticidade, de participação e de autonomia nem sempre encontram tradução congruente, desde logo no que concerne aos departamentos regionais de educação (desconcentrados), cujo carácter eventualmente descentralizado fica dependente da futura regionalização do país. A participação dos pais e encarregados de educação nos órgãos de direção das escolas não é taxativa (...). Embora faça referência a "órgãos próprios" da "direção" de cada estabelecimento ou grupo de estabelecimentos de ensino básico e secundário, em nenhum momento consagra claramente o princípio da autonomia das escolas" (facto que só veio a ser consagrado com a publicação do Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro). (2002, p.21)

Nos meios académicos e científicos, foi por vários intervenientes argumentado que a Lei de Bases do Sistema Educativo era mais avançada quanto aos princípios gerais do que relativamente à configuração organizacional e administrativa de um Sistema Educativo.

²⁰ (M. Fonseca: http://www.ipv.pt/millennium/pce6_mjf1.htm, acedido em 05-02-2017).

²¹ Martins & Delgado, fazem um estudo muito detalhado e importante sobre autonomia e administração e gestão das escolas portuguesas entre 1974 e 1999, estudando as suas continuidades e as ruturas. Seguimos atentamente, neste trabalho, estudos destes autores, ajudando-nos como guião cronológico.

Embora a LBSE tenha como desígnio a descentralização acabando com a secular e tradicional centralização, não consegue atingir com eficácia o seu objetivo. Mesmo quanto à descentralização a nível autárquico, onde anteriormente já se tinham tido em boa nota, o Decreto-Lei n.º 77/84, que consagra competências municipais em matéria de educação e ensino e do Decreto-Lei n.º 100/84, sobre a intervenção dos municípios nos domínios da educação e do ensino, a LBSE não trouxe avanços significativos. A propósito desta temática, Fernandes refere que:

A interpretação restritiva de território educativo, onde a autarquia emerge como um mero recurso e não um parceiro, e a sua colocação ao mesmo nível das outras entidades privadas na prestação de serviços educativos, indicia que a Lei de Bases não abandonou o modelo centralizado e o paradigma do Estado Educador que lhe está subjacente e tem uma séria reserva quanto às capacidades do poder autárquico na educação”. Poder-se-á dizer numa perspetiva muito otimista que na melhor das hipóteses a LBSE possibilitou “práticas de centralização desconcentradas”. (1995, p.57)

Recorrendo novamente aos ensinamentos de Martins e Delgado, estes referem que:

A Escola que a Lei de Bases do Sistema Educativo Português pressupõe é uma escola com autonomia pedagógica e administrativa. É uma “escola-comunidade educativa” e, como tal, tem a direção em si própria. A autonomia é dada à comunidade educativa e não à comunidade docente, ou seja, existe uma contrapartida, que se traduz pela participação, na direção da escola, dos representantes de uma “comunidade alargada” (professores, alunos, funcionários, pais, representantes da comunidade local e profissional – município, associações culturais, económicas, sociais e científicas). Assim, à participação e à autonomia deverá corresponder, como instrumento transmissor da expressão da vontade dessa escola-comunidade, o projeto educativo.” (2002, p.22)

A Lei de Bases celebrou em 2016, trinta anos. Tendo em conta a sua importância estrutural para o sistema educativo português, o Conselho Nacional de Educação considerou relevante e pertinente que se estude e avalie a atualidade e adequação desta lei quanto ao desenvolvimento social, económico e cultural do país, tendo para isso criado uma comissão eventual para o estudo e avaliação da Lei de Bases do Sistema Educativo no seu seio.

Neste intuito, e de forma a promover uma reflexão informada e de qualidade em torno da Lei de Bases, o Conselho Nacional de Educação levou, através da comissão eventual, a cabo um conjunto de iniciativas. A primeira destas iniciativas teve lugar, ainda antes dos 30 anos da LBSE, na 121.ª Sessão Plenária do Conselho Nacional de Educação, realizada no dia 6 de julho de 2015, com a audição de nove ministros que ocuparam as

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

pastas da Educação e/ou do Ensino Superior durante o período de vigência da Lei de Bases: Roberto Carneiro, Diamantino Durão, Eduardo Marçal Grilo, Guilherme d'Oliveira Martins, Augusto Santos Silva, Júlio Pedrosa, David Justino, Maria do Carmo Seabra, Isabel Alçada.

Os temas que o Conselho Nacional debateu, em diversas localidades do país, em torno da Lei de Bases foram os seguintes:

Educar para que futuro?
Currículo e conhecimento: o que ensinar e como ensinar?
Organização do sistema educativo: modalidades de educação e ciclos de ensino;
Escolaridade obrigatória, diferenciação de trajetos, equidade e sucesso no sistema educativo;
Liberdade de ensino e serviço público de educação;
Organização e desenvolvimento do ensino superior;
Formação de professores: dilemas e desafios;
Centralidade, descentralização e autonomia: o que compete a quem?²²

No entanto constatamos que

Passados trinta anos, a revisão substantiva da LBSE é uma questão que deve ser colocada com pertinência e acuidade. Não se trata de mudar por completo um normativo que tem a função de regular o sistema educativo. Há aspetos que precisam de ser alterados, na busca de uma articulação entre os normativos que, entretanto, têm sido promulgados, há outros sobre os quais é urgente uma discussão, para que possa existir um consenso largamente partilhado entre os atores educativos [...] (Pacheco & Sousa, Revista Elo, n. 23, pp. 89-98.)

²² <http://www.cnedu.pt/pt/noticias/cne/1039-lei-de-bases-do-sistema-educativo>, [acedido em 12-01-2017]

CAPÍTULO IV- A GESTÃO UNIPESSOAL VERSUS COLEGIAL EM PORTUGAL NOS PRINCIPAIS DIPLOMAS DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR EM PORTUGAL

4.1. Questões preliminares

No capítulo II fizemos uma resenha histórica dos modelos de administração e gestão escolar, desde os meados do século XX até aos dias de hoje. Tivemos sempre em conta os diplomas legais existentes em cada altura e nunca perdemos de vista a nossa pergunta de partida, **qual o modelo de gestão escolar que melhor se adequa ao sistema educativo português – unipessoal ou colegial?** e os objetivos da investigação²³. Convém agora destacar os mais relevantes fazendo uma análise sumária de cada um dos normativos analisados.

Em 4.3., analisaremos mais em pormenor quatro diplomas legais, que consideramos estruturantes no âmbito administração escolar. O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, já foi de forma detalhada abordado no capítulo III. A Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo, devido à sua extrema relevância, foi objeto de análise pormenorizada em capítulo próprio (Capítulo III)

4.2. Legislação à luz dos conceitos da administração escolar

Em 1929, surgiu uma profunda revisão curricular, consubstanciada através do Decreto 16730, de 13 de abril de 1929, que aprovou os novos programas para o ensino primário elementar. Conceitos como descentralização da administração da educação ou a gestão unipessoal versus colegial eram totalmente ignorados na época, o mesmo se aplicando ao conceito de autonomia, nunca é utilizado referida na legislação. A Igreja estava profundamente enraizada na escola portuguesa da época. De facto, no Decreto 27603, de 29 de março de 1937, que introduz e aprova novos programas do ensino primário elementar, pode ler-se no ponto “observações” a respeito do ensino da doutrina cristã tradicional do país na 3.ª classe:

²³ Vide pag. 23

Não pode haver educação sem ideal. Este é a estrela que orienta. Educar é dirigir -dirigir para algum ponto, por alguma forma, a alguma luz. «Eu sou o Caminho, a Verdade e a Vida», disse Jesus Cristo, indicando-nos o ideal supremo de toda a obra da educação. O ensino da doutrina cristã tradicional do País há-de obedecer ao conceito de que a religião teórica e prática não é qualquer coisa de estranho e de suplementar à vida humana, mas elemento necessário do seu todo integral e harmónico.

Já Ana de Castro Osório (1918) ao explicar a entrada de Portugal na I Guerra para as crianças: «O que é preciso é que dentro de Portugal haja uma só fé e um só ideal, um só ideal que corresponda à grande religião: - A Pátria acima de tudo» (p. 73).

Na primeira republica, a Constituição de 1911 veio impor a laicidade do ensino, referindo explicitamente no seu artigo 10º que «o ensino ministrado nos estabelecimentos públicos e particulares fiscalizados pelo Estado será neutro em matéria religiosa». Na reforma da instrução primária de 1911 afirmava-se que

A escola vai ser neutra. Nem a favor de Deus, nem contra Deus. Dela se banirão todas as religiões, menos a religião do dever, que será o culto eterno desta nova igreja cívica do povo.²⁴

No entanto, a Igreja esperou pacientemente pelo fim da Primeira República, em 1926, para ver, ainda que apenas parcialmente, restituídos os seus privilégios em termos de educação. No estado novo com a nova Constituição de 1933, em teoria a escola continuaria laica. De acordo com Cruz, a

Constituição de 1933 limitou-se a sancionar o que já vigorava: um regime de separação do Estado da Igreja, expurgado dos aspetos mais lesivos da liberdade religiosa» (1999, p.17).

Na verdade, o artigo 46.º da Constituição da República Portuguesa, referendada em março de 1933, afirma que «o Estado mantém o regime de separação em relação à Igreja Católica e a qualquer outra religião»; por seu lado, o Artigo 45.º já considerara «livre o culto público ou particular de todas as religiões». No que se refere especificamente à educação, a Constituição de 1933 definiu, entre outros princípios, os seguintes: «O ensino ministrado pelo Estado é independente de qualquer culto religioso» (art.º 43); no artigo 44.º é consagrado, já nessa altura, o ensino particular e cooperativo, que abria portas aos estabelecimentos de ensino católicos.

É livre o estabelecimento de escolas particulares paralelas às do Estado, ficando sujeitas à fiscalização deste e podendo ser por ele subsidiadas ou oficializadas²⁵

²⁴ In: Diário do Governo nº 73 de 30 de março de 1911

²⁵ (Art.º 44 - Constituições Portuguesas, 1992, pp.252-253).

Mas de facto no Estado Novo era incontestável a existência de uma grande convivência entre o salazarismo e o catolicismo. Estes partilhavam os mesmos dogmas e uma parte da elite do regime sustentava o favorecimento da posição da Igreja católica, tendo em conta o que fora a sua situação em face do laicismo republicano. Crucifixos nas escolas, as orações no início das aulas ou no seu término, são a prova da forte influência da Igreja na educação da época. O referido Decreto 27603, de 29 de março de 1937 é mais documento factual, que prova do referido.

O Decreto-lei n.º 42994, de maio de 1960, mais uma vez volta a atualizar os programas do ensino primário a adotar a partir do próximo ano letivo 1960/1961, com uma importante particularidade, declara obrigatória a frequência da 4.ª classe para todos os menores com a idade escolar prevista no artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 38968, de 27 de outubro de 1952.

Este diploma introduz de facto ainda que de forma ténue uma reforma no sistema educativo, quer pela inovadora atualização dos conteúdos programáticos, ao nível do que melhor existia na Europa e no mundo, mas sobretudo porque estabelece o conceito de escolaridade obrigatória (ainda que só de quatro anos), conceito este que prevaleceu até aos dias de hoje, tendo quatro anos mais tarde, através Decreto-lei n.º 45810, de 9 de julho de 1964, sido ampliado para 6 anos. Pode ler-se no preâmbulo do referido despacho:

É sabido que se fizeram entre nós, nos últimos tempos, importantes progressos em matéria de escolaridade obrigatória, quer no sentido de a ampliar, pois anteriormente, era restrita a três classes e hoje abrange quatro, quer no sentido de a tornar uma realidade efetiva.

No entanto, na época aquela escolaridade mostrar-se-ia muito insuficiente tidas em conta as exigências e anseios do mundo moderno.

O problema da sua extensão vem, por isso, sendo objeto, por parte do governo, de toda a atenção e estudo que merece.

Em resultado desse estudo, entende o governo poder promover agora nova ampliação, não obstante o enorme esforço financeiro e técnico que a mesma vai exigir e

que mais pesado se tornará em face das dificuldades criadas por um estado de guerra que ambições alheias nos impõem.

A nova ampliação traduzir-se-á num acréscimo de duas classes, acréscimo muito significativo, pois aumenta em 50% o número de anos obrigatórios, passando as classes obrigatórias de quatro a seis.

O Decreto-lei n.º 47587, de 10 de março de 1967, veio permitir ao Ministro da Educação Nacional determinar ou autorizar a realização de experiências pedagógicas em estabelecimentos de ensino público dependentes do respetivo ministério para além dos casos e limites em que essa realização já é possível segundo a legislação vigente. Consideramos que este diploma foi um dos mais inovadores e importantes da sua época em matéria de educação. De facto, o diploma institui em Portugal, pela primeira vez, o conceito de “escola-piloto”, um novo tipo de estabelecimentos de ensino, onde se realizaram «experiências pedagógicas» e «ensaios de novos métodos didáticos». Ainda hoje, o ME recorre a escolas-piloto para variadíssimos estudos e situações educacionais.

Uma das leis mais importantes do sistema educativo português, antes do 25 de abril de 1974, foi sem dúvida a Lei n.º 5/73, de 25 de julho, conhecida como Lei Veiga Simão. Esta lei, prova as bases a que deve obedecer a reforma do sistema educativo. Conceitos e assuntos antes ignorados em diplomas legais dos anteriores Ministérios da Educação, como sejam a cidadania, a escolaridade obrigatória, a liberdade, a gratuitidade do ensino, a sua universalidade, aparecem pela primeira vez explicitamente neste diploma. Citemos pelo seu relevo o Capítulo I-Princípios fundamentais-BASE II:

No domínio da acção educativa, incumbe especialmente ao Estado:

- a) Assegurar a todos os Portugueses o direito à educação, mediante o acesso aos vários graus de ensino e aos bens da cultura, sem outra distinção que não seja a resultante da capacidade e dos méritos de cada um, para o que deverá organizar e manter os necessários estabelecimentos de ensino, investigação e cultura e estimular a criação e o desenvolvimento de instituições particulares que prossigam os mesmos fins;
- b) Tornar efectiva a obrigatoriedade de uma educação básica generalizada como pressuposto indispensável da observância do princípio fundamental da igualdade de oportunidades para todos;
- c) Facilitar às famílias, mediante adequadas formas de cooperação, o cumprimento do dever de instruir e educar os filhos;
- d) Garantir a liberdade de ensino em todas as suas modalidades;
- e) Fomentar e coordenar as actividades respeitantes à educação nacional.

Na alínea a) supracitada está presente o conceito de ensino universal e gratuito; na alínea b) o conceito de escolaridade obrigatória, reiterando princípio fundamental da

igualdade de oportunidades para todos; na alínea c) os deveres e direitos das famílias na educação dos seus filhos; na alínea d), o conceito precursor da liberdade de ensino; na alínea e) é defendido o papel centralizador do estado na educação. Podemos, tendo em conta estes conceitos apresentados, dizer que a Lei n.º 5/73, de 25 de julho, foi a progenitora da futura LBSE, que viria a ser aprovada em 1986.

Já depois da revolução de abril de 1974, surge o Decreto-Lei n.º 221/74, de 27 de maio, que legaliza o processo de eleição das Comissões de Gestão e regulamenta o seu funcionamento. Esta lei, feita no calor do ímpeto revolucionário, pretendia que enquanto não fosse regulado o processo de escolha democrática dos órgãos de gestão dos estabelecimentos de ensino, com participação adequada de estudantes e pessoal docente, técnico, administrativo e auxiliar, a direção dos mesmos fosse confiada, a comissões democraticamente eleitas ou a eleger depois de 25 de abril de 1974. Tendo como atribuições estas comissões as que tinham os anteriores órgãos de gestão. As comissões de gestão escolheram entre os docentes um presidente que as representou e assegurou a execução das deliberações “coletivamente” tomadas. Estão presentes neste diploma conceitos de democracia e de colegialidade dos órgãos de gestão.

Em 21 de dezembro de 1974, entra em vigor o importante Decreto-Lei n.º 735-A/74, que estabelece um novo ordenamento da administração e gestão das escolas, em que a Comissão de Gestão é substituída por um Conselho Diretivo, constituído por representantes dos professores, dos alunos (nas escolas secundárias) e do pessoal administrativo e auxiliar²⁶.

O Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro, aprovado já depois da entrada em vigor da nova Constituição da República Portuguesa, a partir do dia 25 de abril de 1976, estabelece um regime de gestão dos estabelecimentos de ensino preparatório e secundário²⁷, aperfeiçoando o Decreto-Lei n.º 735-A/74.

Já depois da entrada em vigor da LBSE é publicado o Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro, que estabelece o regime jurídico de autonomia das escolas. Neste diploma, dos mais importantes no sistema educativo português, estão presentes para além do “inovador” conceito de autonomia, conceitos como a democracia, a descentralização, as experiências pedagógicas, a liberdade, o papel dos pais e encarregados de educação, a

²⁶ Devido à importância deste diploma, este será tratado de forma autónoma no próximo ponto deste capítulo.

²⁷ Falaremos deste diploma no próximo ponto deste capítulo.

reforma do sistema educativo, e a transferência de competências para o poder local. Este diploma institui que a escola se rege pelos seguintes princípios, que passamos a citar:

- a) Defesa dos valores nacionais, num contexto de solidariedade com as gerações passadas e futuras;
- b) Liberdade de aprender e ensinar, no respeito pela pluralidade de doutrinas e métodos;
- c) Democraticidade na organização e participação de todos os interessados no processo educativo e na vida da escola;
- d) Iniciativa própria na regulamentação do funcionamento e actividades da escola;
- e) Responsabilização dos órgãos individuais ou colectivos das escolas pelos seus factos e decisões;
- f) Inserção da escola no desenvolvimento conjunto de projectos educativos e culturais em resposta às solicitações do meio;
- g) Instrumentalidade dos meios administrativos e financeiros face a objectivos educativos e pedagógicos.

O diploma dá corpo à autonomia cultural das escolas, da necessidade da extensão educativa de uma escola, nomeadamente no que diz respeito ao ensino de adultos, à difusão cultural, à animação sociocomunitária. Dota, igualmente, as escolas de autonomia pedagógica, da possibilidade de efetuarem a gestão de currículos, programas e actividades educativas. A orientação e acompanhamento dos alunos será uma responsabilidade exclusiva da escola. Competirá, ainda, à escola, a gestão de espaços escolares, a gestão dos tempos escolares, a formação e gestão do pessoal decente. Este diploma dá grande autonomia às escolas, no que diz respeito à admissão dos alunos, ao serviço de exames, as equivalências dadas aos alunos oriundos de outros sistemas educativos, à gestão e formação de pessoal não docente, à gestão dos apoios socioeducativos. Também é consagrado no Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro, a responsabilidade da escola na gestão das instalações e equipamento. Em matéria de gestão financeira, a escola elabora as suas dotações orçamentais, gere as suas receitas, aprova mapas orçamentais. Finalmente cabe ainda à escola fazer a sua autoavaliação e a avaliação do Sistema onde se encontra integrada.

O Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio, define o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, num conjunto de escolas piloto. No âmbito do nosso trabalho, este é um diploma que requer uma elevada atenção e análise. De facto, trata-se de uma experiência de *unipessoalidade* na direção das escolas, que foi testada em cerca de meia centena de escolas. Devido à importância deste diploma, este será tratado de forma autónoma no próximo ponto deste capítulo. Também no próximo ponto deste capítulo, trataremos, pelos mesmos motivos, o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99, de 22 de abril, que aprova o regime jurídico da

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Autonomia, Administração e Gestão das Escolas e Agrupamentos de Escolas, que vigorou até o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na sua redação atual, que se encontra em vigor.

Terminamos este ponto mencionando a Lei n.º 159/99, de 14 de setembro, que estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais no artigo 19.º, do ponto Educação que passamos a citar:

É da competência dos órgãos municipais participar no planeamento e na gestão dos equipamentos educativos e realizar investimentos nos seguintes domínios: a) Construção, apetrechamento e manutenção dos estabelecimentos de educação pré-escolar; b) Construção, apetrechamento e manutenção dos estabelecimentos das escolas do ensino básico. [...]. É igualmente da competência dos órgãos municipais: a) Elaborar a carta escolar a integrar nos planos directores municipais; b) Criar os conselhos locais de educação. [...] Compete ainda aos órgãos municipais no que se refere à rede pública: a) Assegurar os transportes escolares; b) Assegurar a gestão dos refeitórios dos estabelecimentos de educação pré-escolar e do ensino básico; c) Garantir o alojamento aos alunos que frequentam o ensino básico, como alternativa ao transporte escolar, nomeadamente em residências, centros de alojamento e colocação familiar; d) Comparticipar no apoio às crianças da educação pré-escolar e aos alunos do ensino básico, no domínio da Acção social escolar; e) Apoiar o desenvolvimento de actividades complementares de carácter educativa na educação pré-escolar e no ensino básico; f) Participar no apoio à educação extra-escolar; g) Gerir o pessoal não docente de educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico.

Este diploma não está, na presente data, ainda “fechado” e está a ser, neste momento, palco de intensas negociações entre o ME e a Associação Nacional de Municípios Portugueses.

4.3. Análise dos quatro diplomas estruturantes na administração e gestão escolar

4.3.1. Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro

Com a publicação do **Decreto-Lei n.º 735-A/74**, em 21 de dezembro, o Estado tenta assumir o seu papel central nas políticas educativas, tentando controlar o sistema educativo.

Inicialmente, este diploma foi criado para vigorar no ano escolar 1974/75 a título experimental. Tal não aconteceu, tendo este diploma vigorado até 1976.

Em termos de estrutura organizativa, este diploma instituiu três grandes órgãos: o CD, o CP e o CA.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

O conselho diretivo era constituído por representantes do pessoal docente, dos alunos, do pessoal administrativo e do pessoal auxiliar do estabelecimento, cuja representação era variável, em função do número de alunos matriculados no estabelecimento de ensino.

O conselho pedagógico era constituído por representantes dos docentes e dos alunos do estabelecimento, cujas regras foram reguladas por despacho ministerial.

O conselho administrativo era constituído por um presidente e dois vogais. O presidente do conselho administrativo era o presidente do CD. Um dos vogais do conselho administrativo era eleito pelo CD, entre os seus membros docentes. O segundo vogal era o chefe da secretaria, a quem competia, secretariar as reuniões do conselho.

Estes órgãos mantiveram-se até 1998, embora com outro suporte legislativo, o Decreto-Lei 769-A/76, de 24 de outubro, que falaremos mais adiante. Este diploma é um bom exemplo de uma «normalização precoce» (Lima, 1992, p.244) que ocorreu na educação. Saliente-se, ainda, que este diploma rompe com alguns dogmas revolucionários do PREC, nomeadamente o carácter deliberativo das reuniões plenárias em assembleias gerais, quer de professores, quer de alunos ou funcionários. Estas assembleias ainda se mantêm, mas apenas como “órgãos” de natureza consultiva. A realização destas assembleias carecia de autorização pelo conselho diretivo. No entanto, o conselho diretivo tinha de informar o serviço central do Ministério da Educação e Cultura do conteúdo daqueles pareceres ou propostas que não fossem executados, bem como das razões que conduziram a tal procedimento.

Por razões ideológicas, a direção unipessoal não fazia parte da filosofia deste diploma. Antes pelo contrário, os diplomas opõem-se substantivamente à gestão unipessoal, refira-se que não eram elegíveis para o conselho diretivo, as pessoas que tivessem desempenhado, em 1973-1974, os cargos de gestão unipessoal com o de diretor, o de reitor, o de subdiretor ou o de vice-reitor.

O Decreto-Lei n.º 735-A/74, na época, teve o mérito de «dar forma jurídica ao impulso democrático que, finalmente, necessitava de ser institucionalizado» (Stoer, 1986, p.152). Apesar das dificuldades sentidas na implementação deste diploma, é a partir do momento da sua publicação, que existe um aumento exponencial do número de escolas secundárias e preparatórias, com conselhos diretivos eleitos, de acordo com os processos de democracia representativa.

A implementação deste diploma sofreu algumas contestações, nomeadamente pelo ambiente revolucionário em curso, que defendia formas de democracia popular e direta, com a participação ativa de todos os intervenientes. No entanto, estão claramente expressos neste diploma princípios democráticos, visto tratar-se quer, o conselho diretivo, quer o conselho pedagógico, de órgão colegiais democraticamente eleitos.

Como pontos fracos deste diploma, podemos dizer que este estabelece para as UO competências unicamente executivas, verificando-se o regresso ao controlo das escolas pela administração central. De facto, foi reerguido o dispositivo burocrático do ministério da educação, para reassumir funções de controlo centralizado, como realça Lima, pois considera que

Desta forma inaugura-se um período em que o Estado e a administração central não apenas procurarão estancar o movimento de desmantelamento da organização e das estruturas escolares, mas também ir mais atrás, recuperar tempo e terrenos perdidos, reconstruir o aparelho burocrático para reassumir funções de controlo centralizado (1992, pp.257,258)

O **Decreto-Lei n.º 769-A/76**, de 23 de outubro, que sucedeu ao Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro, refere no seu preâmbulo: «o vazio legal criado pelo não cumprimento do Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro». De facto, o diploma de 1974, deixa-nos como legado os três órgãos mais significativos, desde sempre, da gestão democrática das escolas, mas quanto à sua exequibilidade e conseqüente cumprimento, fracassou rotundamente. A “direção”, como órgão responsável pela definição da política da escola, continuou, como no período anterior à revolução de abril 1974, afastada do interior da escola, com exceção da, embora problemática, curta experiência das comissões de gestão. Poder-se-á mesmo dizer que este Decreto-Lei foi um atropelo grave das práticas de autonomia nas escolas.

4.3.2. Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro

O **Decreto-Lei n.º 769-A/76**, de 23 de outubro, surgiu, como já referido, pelo vazio legal criado pelo não cumprimento do Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro. Começemos por citar o preâmbulo do diploma:

É tempo de, colhendo a experiência com a necessária lucidez, separar a demagogia da democracia e lançar as bases de uma gestão que, para ser verdadeiramente democrática, exige a atribuição de responsabilidades aos docentes, discentes e pessoal não docente da comunidade escolar.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Constata-se de imediato que não existia com este qualquer tipo de autonomia, visto que nos seus fundamentos, está patente a intenção de não dar margens de decisão às escolas sobre o modo como pretendem fazer a sua gestão. Continuando a citar o diploma, na introdução é referido que: «A definição entre competência deliberativa e funções executivas é essencial para uma gestão que acautele os interesses colectivos». Apesar de em tese, haver no diploma, a distinção destes dois conceitos, na prática só se cria um órgão de gestão que, apesar do nome que lhe é atribuído “Conselho Diretivo”, limita-se a ser um órgão **executivo** das decisões emanadas do Ministério da Educação e Cultura.

Os órgãos deste diploma continuam a ser: o CD, o CP e o CA.

O conselho diretivo de cada estabelecimento de ensino será constituído por três ou por cinco representantes do pessoal docente, conforme se trate de estabelecimentos cuja frequência não exceda mil alunos ou ultrapasse este número, dois representantes dos alunos e um representante do pessoal não docente, todos os membros eleitos inter pares, realizadas por escrutínio secreto. Este conselho escolhia, de entre os seus membros docentes, um presidente, um vice-presidente e um secretário.

O conselho pedagógico era constituído pelo presidente do conselho diretivo, por um professor delegado de cada grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade e por delegados dos alunos, um por cada ano. Ao conselho pedagógico estava incumbida a orientação pedagógica do estabelecimento de ensino, promovendo a cooperação entre todos os membros da escola, de modo a garantir adequado nível de ensino e conveniente formação dos alunos.

O conselho administrativo era constituído por um presidente, um vice-presidente e um secretário. As funções de presidente do conselho administrativo serão desempenhadas pelo presidente do conselho diretivo ou pelo seu vice-presidente, quando tal competência lhe fosse delegada pelo presidente do conselho diretivo. As funções de vice-presidente do conselho administrativo eram desempenhadas pelo secretário do conselho diretivo. O chefe da secretaria exercia as funções de secretário.

O conselho administrativo estabelecia as regras a que devia obedecer a administração do estabelecimento, de acordo com as leis gerais da contabilidade pública, aprovava os projetos de orçamento e a conta de gerência, verificava a legalidade das despesas efetuadas e autorizava o respetivo pagamento, fiscalizava a cobrança das receitas e dava balanço ao cofre a cargo do tesoureiro, velava pela manutenção e

conservação do património, promovendo a organização e permanente atualização do seu cadastro.

Foi no Decreto-Lei n.º 769-A/76, que surgiu a primeira referência à participação dos pais nos órgãos de gestão, «indicado pela associação respetiva», nas reuniões dos conselhos de ano e de turma quando estiver em causa a apreciação de «questões de natureza disciplinar», sem direito de voto. Foi um primeiro passo, só realmente alargado em 1991, quando é aprovado o regime jurídico da direção, administração e gestão escolar, através da publicação do Decreto-Lei 172/91.

4.3.3. Decreto-Lei n.º 172/91

O **Decreto-Lei 172/91**, de 10 de maio, introduziu mudanças radicais, na forma como se tinha vindo a pensar e a executar a administração escolar em Portugal.

Destaquemos três aspetos marcantes, deste novo diploma: a eficiência dos serviços, a prestação de contas e a autonomia local de decisão. Este diploma introduziu um novo paradigma de democraticidade no governo das escolas.

Em diversos aspetos podemos dizer que este diploma é, de facto, inovador em relação aos modelos anteriores, nomeadamente quanto ao processo de recrutamento do órgão de gestão. De facto, passa-se da colegialidade, para a *unipessoalidade*. De um método eleitoral de seleção, surge agora um método assente num procedimento concursal, da implicação direta dos professores na escolha da equipa de gestão, passa-se para um processo em que é outro órgão, “o conselho de escola”, onde os professores só detêm (apenas) cinquenta por cento dos votos, o responsável por essa seleção, de um processo em que todos os professores poderiam ser elegíveis, exige-se agora requisitos para o efeito, em antiguidade e em formação específica para o cargo. Alarga-se o mandato deste órgão de gestão, passando de bienal para quadrienal, por último, e não menos importante, o conselho de escola tem a prerrogativa de poder fazer cessar o mandato do diretor executivo em caso de “manifesta desadequação”.

Este diploma foi concebido para ser experimentado em escolas piloto. Foi lançado a título experimental em dois momentos, em 1992/93, em 21 escolas e 3 áreas escolares e no ano seguinte em mais 28 escolas e 2 áreas escolares. O Despacho n.º 128/ME/96, publicado no Diário da República de 8 de julho, que prolonga para 1996/97 a aplicação experimental do Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio

Atendendo à necessidade de se “criar um quadro jurídico único, mas flexível, que permita a cada escola adequar-se ao contexto socioeducativo em que se insere”, manteve-se em funcionamento nestas 54 escolas/áreas escolares até à entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio. Desta forma, na larga maioria das escolas, ainda foi o Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro, referido anteriormente, que deu corpo jurídico à gestão das escolas até 1998.

A estrutura organizativa deste diploma só viria a ser retomada, conceptualmente, em 2008 com a entrada em vigor do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril.

4.3.4. Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio

Conhecido pelo “decreto da autonomia”, o **Decreto-Lei nº 115-A/98**, de 4 de maio, considera a escola o “centro das políticas educativas”. A partir dos problemas e potencialidades da comunidade educativa a que pertence a escola necessita de autonomia para poder maximizar as potencialidades e minimizar os problemas.

No preâmbulo do Decreto-Lei n.º 115-A/98, podemos ler:

com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança». Para a execução desta adaptação das estratégias educativas à respetiva comunidade, elucida-se no preâmbulo do diploma que se «afasta uma solução normativa de modelo uniforme de gestão e adota uma lógica de matriz, consagrando regras claras de responsabilização e prevendo a figura inovadora dos contratos de autonomia». Para além disso, este diploma estabelece como instrumentos fundamentais da autonomia, o projeto educativo, o regulamento interno e o plano anual de atividades. Prevê ainda uma inovação: os chamados “contratos de autonomia.

Embora, ainda que apenas em tese, o diploma reconhecesse à escola autonomia em diferentes domínios: gestão do tempo e do currículo, desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa da escola, designação e desenvolvimento de projetos próprios, tal não era verificado na prática. Apesar da administração central tentar passar a ideia, sustentando o seu discurso nos princípios da autonomia, na realidade, teve sempre uma inclinação para o centralismo e burocracia²⁸. A administração central, mostrou muitas vezes um desrespeito pelas decisões “autónomas” dos órgãos das UO vigiando e controlando as suas decisões, democraticamente constituídos. Verifica-se, mais uma vez, o peculiar centralismo da atuação do Ministério da Educação, que

²⁸ A título meramente exemplificativo, podemos dizer que uma escola tinha a competência para elaborar o seu regulamento interno, mas a última palavra era sempre da administração central, que podia homologar ou não o referido regulamento

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

retoricamente defende a autonomia, mas na sua forma de atuar continua, como no passado, a inspecionar habilmente, a ação das escolas.

No entanto, o centralismo burocrático referido, não é exclusivo da administração central, nas escolas, como nos municípios e noutros organismos educativos, os seus atores usam uma linguagem formal e legalista, que distancia para segundo plano as questões da aprendizagem dos alunos. Vivemos hoje, em muitos casos, uma escola de burocratas, apinhados de papéis e relatórios permanentemente a serem exigidos.

4.4. Análise conceptual da legislação escolar apresentada

Através dos quadros seguidamente apresentados pretende-se verificar a presença de conceitos chave da administração e gestão escolar nos diversos diplomas legais apresentados neste capítulo.

Quadro 1. Decreto 16730, de 13 de abril, de 1929

Conceitos	Diploma legal	Decreto 16730, de 13 de abril, de 1929	
		Refere	Não refere
Autonomia			X
Cidadania			X
Comunidade Educativa/Escolar			X
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X
Conselho Administrativo			X
Conselho Pedagógico			X
Democracia			X
Descentralização			X
Diretor			X
Doutrina Cristã			X
Eleição			X
Escolaridade obrigatória			X
Experiências pedagógicas			X
Liberdade			X
Nomeação			X
Órgão colegial de direção			X
Órgão unipessoal de direção			X
Pais/Encarregados de Educação			X
Reforma do sistema		X	
Transferência de competências para as autarquias			X
Universalidade do ensino			X

Quadro 2. Decreto 27603, de 29 de março de 1937

Conceitos	Diploma legal	Decreto 27603, de 29 de março de 1937	
		Refere	Não refere
Autonomia			X
Cidadania			X
Comunidade Educativa/Escolar			X
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Conselho Administrativo		X
Conselho Pedagógico		X
Democracia		X
Descentralização		X
Diretor		X
Doutrina Cristã	X	
Eleição		X
Escolaridade obrigatória		X
Experiências pedagógicas		X
Liberdade		X
Nomeação		X
Órgão colegial de direção		X
Pais/Encarregados de Educação		X
Reforma do sistema		X
Reitor		X
Órgão unipessoal de direção		X
Transferência de competências para as autarquias		X
Universalidade do ensino		X

Quadro 3. Decreto-lei n.º 42994, de maio de 1960

Conceitos	Diploma legal	Decreto-lei n.º 42994, de maio de 1960	
		Refere	Não refere
Autonomia			X
Cidadania			X
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X
Conselho Administrativo			X
Conselho Pedagógico			X
Democracia			X
Descentralização			X
Diretor			X
Doutrina Cristã			X
Eleição			X
Escolaridade obrigatória		X	
Experiências pedagógicas			X
Liberdade			X
Nomeação			X
Órgão colegial de direção			X
Órgão unipessoal de direção			X
Pais/Encarregados de Educação			X
Reforma do sistema		X	
Transferência de competências para as autarquias			X
Universalidade do ensino			X

Quadro 4. Decreto-lei n.º 45810, de 9 de julho de 1964

Conceitos	Diploma legal	Decreto-lei n.º 45810, de 9 de julho de 1964	
		Refere	Não refere
Autonomia			X
Cidadania			X
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X
Conselho Administrativo			X

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Conselho Pedagógico		X
Democracia		X
Descentralização		X
Diretor		X
Doutrina Cristã		X
Eleição		X
Escolaridade obrigatória	X	
Experiências pedagógicas		X
Liberdade		X
Nomeação		X
Órgão colegial de direção		X
Órgão unipessoal de direção		X
Pais/Encarregados de Educação		X
Reforma do sistema		X
Transferência de competências para as autarquias		X
Universalidade do ensino		X

Quadro 5. Decreto-Lei n.º 47587, de março de 1967

Conceitos	Diploma legal	Decreto-Lei n.º 47587, de março de 1967	
		Refere	Não refere
Autonomia			X
Cidadania			X
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X
Conselho Administrativo			X
Conselho Pedagógico			X
Democracia			X
Descentralização			X
Diretor			X
Doutrina Cristã			X
Eleição			X
Escolaridade obrigatória			X
Experiências pedagógicas	X		
Liberdade			X
Nomeação			X
Órgão colegial de direção			X
Órgão unipessoal de direção			X
Pais/Encarregados de Educação			X
Reforma do sistema	X		
Transferência de competências para as autarquias			X
Universalidade do ensino			X

Quadro 6. Lei n.º 5/73, de 25 de julho

Conceitos	Diploma legal	Lei n.º 5/73, de 25 de julho	
		Refere	Não refere
Autonomia			X
Cidadania		X	
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X
Conselho Administrativo			X
Conselho Pedagógico			X
Democracia			X

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Descentralização		X
Diretor		X
Doutrina Cristã		X
Eleição		X
Escolaridade obrigatória	X	
Experiências pedagógicas		X
Liberdade	X	
Nomeação		X
Órgão colegial de direção		X
Órgão unipessoal de direção		X
Pais/Encarregados de Educação		X
Reforma do sistema	X	
Transferência de competências para as autarquias		X
Universalidade do ensino	X	

Quadro 7. Decreto-Lei n.º 221/74 de 27 de maio

Conceitos	Diploma legal	Decreto-Lei n.º 221/74 de 27 de maio	
		Refere	Não refere
			X
Autonomia			X
Cidadania			X
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X
Conselho Administrativo			X
Conselho Pedagógico			X
Democracia	X		
Descentralização			X
Diretor			X
Doutrina Cristã			X
Eleição			X
Escolaridade obrigatória			X
Experiências pedagógicas			X
Liberdade			X
Nomeação			X
Órgão colegial de direção	X		
Órgão unipessoal de direção			X
Pais/Encarregados de Educação			X
Pais/Encarregados de Educação			X
Reforma do sistema			X
Transferência de competências para as autarquias			X
Universalidade do ensino			X

Quadro 8. Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro

Conceitos	Diploma legal	Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro	
		Refere	Não refere
Autonomia			X
Cidadania			X
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X
Conselho Administrativo	X		
Conselho Pedagógico	X		
Democracia	X		

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Descentralização		X
Diretor		X
Doutrina Cristã		X
Eleição		X
Escolaridade obrigatória		X
Experiências pedagógicas		X
Liberdade		X
Nomeação		X
Órgão colegial de direção	X	
Órgão unipessoal de direção		X
Pais/Encarregados de Educação	X	
Reforma do sistema		X
Transferência de competências para as autarquias		X
Universalidade do ensino		X

Quadro 9. Constituição de República Portuguesa (1976)

Conceitos	Diploma legal	Constituição de República Portuguesa (1976)	
		Refere	Não refere
		X	
Autonomia		X	
Cidadania			X
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X
Conselho Administrativo			X
Conselho Pedagógico			X
Democracia		X	
Descentralização		X	
Diretor			X
Doutrina Cristã			X
Eleição		X	
Escolaridade obrigatória		X	
Experiências pedagógicas			X
Liberdade		X	
Nomeação			X
Órgão colegial de direção		X	
Órgão unipessoal de direção			X
Pais/Encarregados de Educação		X	
Reforma do sistema		X	
Transferência de competências para as autarquias			X
Universalidade do ensino		X	

Quadro 10. Decretos-Lei n.º 769-A/76, de 24 de outubro

Conceitos	Diploma legal	Decretos-Lei n.º 769-A/76, de 24 de outubro	
		Refere	Não refere
Autonomia			X
Cidadania			X
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X
Conselho Administrativo		X	
Conselho Pedagógico		X	
Democracia		X	
Descentralização			X

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Diretor		X
Doutrina Cristã		X
Eleição	X	
Escolaridade obrigatória		X
Experiências pedagógicas		X
Liberdade	X	
Nomeação		X
Órgão colegial de direção	X	
Órgão unipessoal de direção		X
Pais/Encarregados de Educação	X	
Reforma do sistema	X	
Transferência de competências para as autarquias		X
Universalidade do ensino		X

Quadro 11. Lei n.º 46/86, de 14 de outubro (LBSE)

Conceitos	Diploma legal	Lei n.º 46/86, de 14 de outubro (LBSE)	
		Refere	Não refere
Autonomia			X
Cidadania		X	
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral		X	
Conselho Administrativo		X	
Conselho Pedagógico		X	
Democracia		X	
Descentralização		X	
Diretor		X	
Doutrina Cristã			X
Eleição		X	
Escolaridade obrigatória		X	
Experiências pedagógicas		X	
Liberdade		X	
Nomeação			X
Órgão colegial de direção		X	
Órgão unipessoal de direção		X	
Pais/Encarregados de Educação		X	
Reforma do sistema		X	
Transferência de competências para as autarquias		x	
Universalidade do ensino		X	

Quadro 12. Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro

Conceitos	Diploma legal	Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro	
		Refere	Não refere
Autonomia		X	
Cidadania			X
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X
Conselho Administrativo			X
Conselho Pedagógico			X
Democracia		X	
Descentralização		X	
Diretor			X
Doutrina Cristã			X

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Eleição		X
Escolaridade obrigatória		X
Experiências pedagógicas	X	
Liberdade	X	
Nomeação		X
Órgão colegial de direção		X
Órgão unipessoal de direção		X
Pais/Encarregados de Educação	X	
Reforma do sistema	X	
Transferência de competências para as autarquias	X	
Universalidade do ensino		X

Quadro 13. Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio

Conceitos	Diploma legal	Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio	
		Refere	Não refere
Autonomia		X	
Cidadania		X	
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral		X	
Conselho Administrativo		X	
Conselho Pedagógico		X	
Democracia		X	
Descentralização			X
Diretor		X	
Doutrina Cristã			X
Eleição		X	
Escolaridade obrigatória			X
Experiências pedagógicas		X	
Liberdade		X	
Nomeação			X
Órgão colegial de direção			X
Órgão unipessoal de direção		X	
Pais/Encarregados de Educação		X	
Reforma do sistema		X	
Transferência de competências para as autarquias			X
Universalidade do ensino			X

Quadro 14. Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio

Conceitos	Diploma legal	Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio	
		Refere	Não refere
Autonomia		X	
Cidadania			
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral		X	
Conselho Administrativo		X	
Conselho Pedagógico		X	
Democracia		X	
Descentralização		X	
Diretor		X	
Doutrina Cristã			X
Eleição		X	
Escolaridade obrigatória		X	

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Experiências pedagógicas		X
Liberdade		X
Nomeação		X
Órgão colegial de direção	X	
Órgão unipessoal de direção	X	
Pais/Encarregados de Educação	X	
Reforma do sistema		X
Transferência de competências para as autarquias		X
Universalidade do ensino		x

Quadro 15. Lei n.º 24/99, de 22 de abril

Conceitos	Diploma legal	Lei n.º 24/99, de 22 de abril	
		Refere	Não refere
Autonomia			
Cidadania			
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral		X	
Conselho Administrativo			
Conselho Pedagógico			
Democracia			
Descentralização			
Diretor			
Doutrina Cristã			
Eleição		X	
Escolaridade obrigatória			
Experiências pedagógicas			
Liberdade			
Nomeação			
Órgão colegial de direção			
Órgão unipessoal de direção			
Pais/Encarregados de Educação		X	
Reforma do sistema		X	
Transferência de competências para as autarquias			X
Universalidade do ensino			X

Quadro 16. A Lei n.º 159/99, de 14 de setembro

Conceitos	Diploma legal	A Lei n.º 159/99, de 14 de setembro	
		Refere	Não refere
Autonomia			X
Cidadania			X
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral			X
Conselho Administrativo			X
Conselho Pedagógico			X
Democracia			X
Descentralização		X	
Diretor			X
Doutrina Cristã			X
Eleição			X
Escolaridade obrigatória			X
Experiências pedagógicas			X
Liberdade			X

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Nomeação		X
Órgão colegial de direção		X
Órgão unipessoal de direção		X
Pais/Encarregados de Educação		X
Reforma do sistema		X
Transferência de competências para as autarquias	X	
Universalidade do ensino		X

Quadro 17. Decreto-lei 75/2008 de 22 de abril

Conceitos	Diploma legal	Decreto-lei 75/2008 de 22 de abril (redação atual)	
		Refere	Não refere
Autonomia		X	
Cidadania		X	
C. de Escola/A. de Escola/C. Geral		X	
Conselho Administrativo		X	
Conselho Pedagógico		X	
Democracia		X	
Descentralização		X	
Diretor		X	
Doutrina Cristã			X
Eleição		X	
Escolaridade obrigatória			X
Experiências pedagógicas			X
Liberdade			X
Nomeação		X	
Órgão colegial de direção			X
Órgão unipessoal de direção		X	
Pais/Encarregados de Educação		X	
Reforma do sistema			X
Transferência de competências para as autarquias			X
Universalidade do ensino		X	

Depois de analisados todos os dados constantes dos quadros anteriores, podemos concluir que, com o decorrer do tempo, vão surgindo novos conceitos no sistema educativo português. Realce-se que os diplomas antes do 25 de abril de 1974 não falavam de conceitos como democracia, eleições, colegialidade ou mesmo autonomia. Uma pequena exceção no ano de 1973, por influência, já referida, do ministro Veiga Simão. Depois de 1986, muito pela publicação da LBSE, foram gradativamente introduzidos os conceitos de escola democrática e participativa. Em 1998 os conceitos de PE e autonomia passam a estar sempre presente nos normativos legais. A partir de 2008, a gestão unipessoal é generalizada a todas as UO do país.

PARTE II - ENQUADRAMENTO EMPÍRICO

CAPÍTULO V- ASPETOS METODOLÓGICOS

5.1. Algumas considerações

Num processo de investigação, a metodologia escolhida é muito importante, na medida em que constitui o caminho para o desenvolvimento e concretização dos objetivos. Carvalho (2009) diz-nos que todos os modelos começam com um problema e que esse problema é sempre um ponto de partida.

Segundo Fortin, Côté e Filion (2009), uma investigação encontra-se estreitamente associada a atividades de natureza intelectual, considerando que se inscreve num conjunto de elementos que a sustentam, tornando-a aplicável no mundo empírico, fornecendo crenças e perspectivas que orientam a investigação e a prática. A ciência é concretizada num corpo de conhecimentos teóricos que explica o mundo empírico.

Neste capítulo, apresentamos a metodologia adotada no estudo, justificando as nossas opções em função da natureza e âmbito de estudo.

5.2. Metodologia de investigação

Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento. Sendo o seu propósito explícito dar resposta a determinados princípios que conduzem ao conhecimento científico (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Segundo Afonso (2005), a investigação consiste numa construção social e histórica que espelha e modifica o ambiente social em que se encontra inserida e remete-nos para o paradigma do conhecimento científico. Por sua vez, Gil (2010) define pesquisa como "o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos" (2010, p.1). No campo de investigação sócio educativa, existe um número significativo de metodologias que pode ser usado na investigação, considerando o tipo de estudo que se pretende levar a cabo. Identificamo-nos com Córdova, quando refere que: «A pesquisa é um processo permanentemente inacabado» (2009, p.31).

Quanto aos objetivos, que orientam, segundo Gil (2008), a metodologia pode ser exploratória, descritiva e explicativa. O nosso estudo enquadra-se na *explicativa*, considerando que é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, explica a razão e o porquê das coisas.

Quanto aos procedimentos, desenvolvemos uma pesquisa *bibliográfica*, *experimental* e de *levantamento*, considerando que determinámos o objeto de estudo, seleccionámos as variáveis, interrogámos professores e diretores relativamente ao modelo de gestão.

De acordo com a nossa experiência enquanto Diretor, entendemos ser de elementar importância a participação dos professores, funcionários e outros elementos da comunidade educativa nas tomadas de decisão da escola. A nossa investigação teve como foco a opinião dos professores e diretores sobre a gestão escolar das UO. Nesse sentido, definimos a nossa pergunta de partida, os nossos objetivos de investigação e formulámos as hipóteses da nossa investigação.

5.3. Pergunta de partida, objetivos e hipóteses de investigação

A pergunta de partida, que nos acompanhou ao longo desta investigação, é a seguinte:

Qual o modelo de gestão escolar que melhor se adequa ao sistema educativo português – unipessoal ou colegial?

As hipóteses e os objetivos e formulados no âmbito de uma investigação advêm do problema da própria investigação, assim como do seu quadro teórico-concetuual, que determina as fases posteriores do processo investigativo. Os dois aspetos referidos, de acordo com Fortin, Côté e Fillion

veiculam a mesma ideia, a de orientar a investigação para um método apropriado a fim de obter a informação desejada. Fazem a ponte entre a fase conceptual de que esta etapa é a finalização e a fase metodológica, que comporta a implementação de estratégias para a fase empírica. (2009, p.160)

Assim, sustentados na questão mobilizadora, já enunciada, definimos os seguintes objetivos:

1. Objetivo geral:

Conhecer as vantagens e desvantagens do modelo de direção unipessoal *versus* modelo de direção colegial.

2. Objetivos específicos:

- a) Contribuir para a implementação dos modelos de administração e gestão escolar que melhor contribuam para o sucesso educativo dos nossos estudantes;
- b) Conhecer as vantagens e desvantagens da dependência da administração local versus administração central nos modelos de direção unipessoais ou colegiais;
- c) Identificar as formas de eleição ou nomeação do modelo de administração escolar adotado;
- d) Definir os vários conceitos de autonomia das escolas;
- e) Identificar fatores de organização que diminuem ou aumentem a autonomia das escolas;
- f) Conhecer os mecanismos de gestão que possibilitem uma verdadeira escola democrática.

3. Hipóteses

A formulação de hipóteses²⁹, testadas posteriormente, é basilar num processo de investigação. O cientista procura incessantemente respostas (soluções) para o problema enunciado. Podemos definir hipóteses como um esforço de esclarecimento, para tentar antever os resultados, muitas vezes conjecturados, na investigação. A hipótese relaciona-se com a intenção da investigação e com o comportamento de determinada variável. É um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. É uma previsão baseada na teoria ou numa proposição³⁰. Portanto, podemos ter hipóteses diferentes no mesmo estudo. As hipóteses são afirmações que devem ser testadas empiricamente, o que significa que devem ser comprovadas ou negadas. A formulação de hipóteses é crucial em investigação, pois fornece a esta uma linha de rumo. Para Quivy & Campenhoudt (2008), a formulação de hipóteses é muito importante, uma vez que fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz.

²⁹ Etimologicamente, esta palavra resulta da justaposição dos termos gregos *hypo* (debaixo) e *thesis* (tese), cujo significado nessa língua era atribuído ao que ficava como base ou princípio de sustentação das leis.

³⁰ Algo que tem um valor lógico (verdadeiro ou falso).

As nossas hipóteses de investigação são:

H.1. *Os modelos colegiais de administração da escola são os mais eficazes no sucesso educativo;*

H.2. *A eleição interpares dos órgãos de administração e gestão da escola permitem uma melhor eficiência no governo da mesma;*

H.3. *A gestão deve ser descentralizada (e não desconcentrada) de forma a adaptar a realidade da escola à comunidade local.*

5.4. Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados é uma fase importante do processo metodológico, que visa a obtenção de informações junto do maior número de fontes possíveis, por forma a obter o conhecimento pretendido. A recolha de dados pode ser feita através de inquérito por questionário ou por entrevista. Os dois apresentam vantagens e desvantagens. Considerando o número alargado de sujeitos a inquirir, e dada as suas vantagens, optámos pelo inquérito por questionário. Apresentamos no Quadro 18, as vantagens e desvantagens do mesmo.

Quadro 18. Vantagens /Desvantagens do inquérito por questionário

Vantagens	Desvantagens
Contempla várias dimensões de recolha de informação num só documento; As perguntas são iguais para todos os inquiridos; O tratamento dos dados é facilitado se forem escolhidos itens de resposta fechada ou de resposta curta; Os respondentes têm mais tempo para pensar; Não há constrangimento em responder.	É menos flexível que a entrevista; Requer literacia; por vezes, as respostas não correspondem à verdade, por falta de clareza da pergunta/ má interpretação por parte do inquirido; A profundidade da informação é, por vezes, sacrificada em função da extensão; Geralmente, as pessoas expressam-se melhor oralmente do que por escrito. Responder a um questionário pode ser maçador e, por vezes, as pessoas não os devolvem.

Fonte: Elaboração própria, com base em Alves, MP. (2012, p.51)

Optou-se, como referido, pelo inquérito por questionário, considerando que a população em estudo é constituída pela totalidade dos docentes portugueses do ensino publico não superior. Este contempla várias dimensões da avaliação num só instrumento.

Na senda de Quivy e Campenhoudt (2008) defendem que para cada investigação, os métodos devem ser escolhidos e utilizados com uma certa flexibilidade, tendo em conta os objetivos próprios, o modelo de análise e as suas hipóteses. Foi o que fizemos.

O inquérito é um dos instrumentos mais utilizados no domínio da investigação aplicada, nomeadamente na área social. Desde os estudos de mercado às pesquisas puramente teóricas, passando pelas sondagens de opinião, poucos são os estudos que não se apoiam, parcial ou totalmente, em informações recolhidas com base em inquéritos. Num inquérito temos a necessidade de conhecer uma população³¹ no que se refere a uma ou várias características, o que nos leva a recorrer à realização.

A alternativa da observação direta, mesmo que viável, em certos casos, levaria demasiado tempo, ou seria impossível quando os fenómenos em estudo se reportam ao passado (Ghiglione e Mantalona, 1992). No nosso trabalho recorreremos ao inquérito por questionário³², como já referimos.

Segundo Ghiglione e Mantalona (1992), antes de realizarmos um inquérito devemos saber quem queremos inquirir e o que devemos queremos perguntar. Neste caso, queremos inquirir uma amostra significativa de professores e diretores e queremos saber qual o modelo de gestão que defendem (unipessoal versus colegial, centralizado versus descentralizado). A população alvo sobre a qual o nosso estudo vai incidir são os professores e diretores das UO portuguesas. As questões do nosso inquérito foram essencialmente fechadas³³, uma aberta³⁴ e uma semiaberta³⁵. De cada vez que se faz um inquérito por questionário, é necessário selecionar uma amostra³⁶ da população que se pretende estudar, para eventualmente se extrapolar os resultados para toda a população (Vicente, Reis e Ferrão, 1996).

Como é habitual, o inquérito é aplicado a uma amostra retirada de uma população (Vicente, Reis e Ferrão, 1996). Conceber e levar à prática um estudo por sondagem é um processo complexo que envolve diversas fases interdependentes.

³¹ Coleção de unidades individuais, que podem ser pessoas ou resultados experimentais, com uma ou mais características comuns, que se pretendem estudar.

³² É um dos suportes de registo de informação nos inquéritos, feito ou não através de uma entrevista.

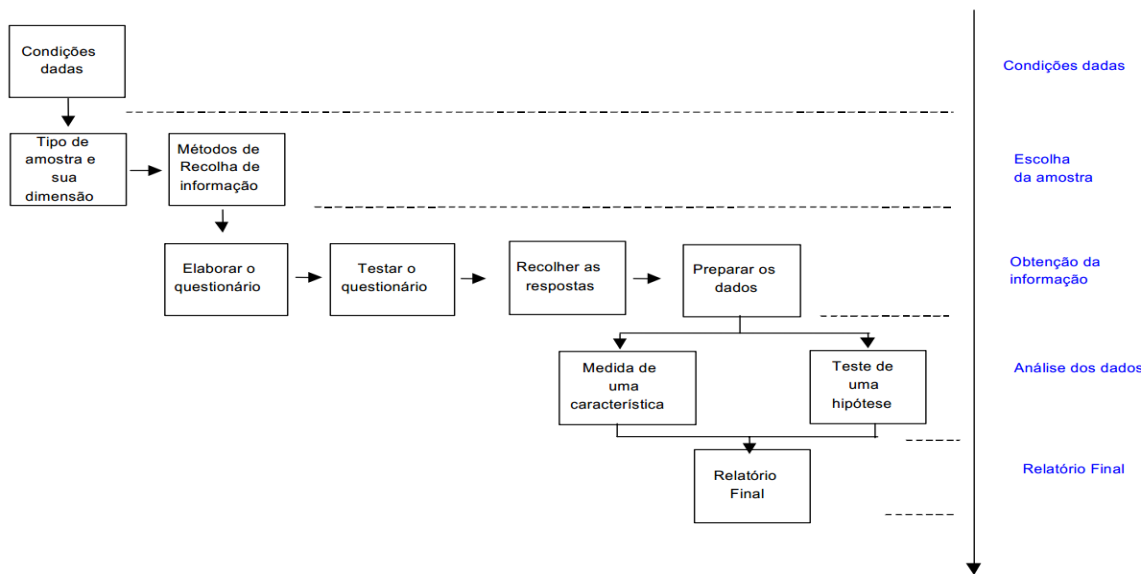
³³ Diz-se que uma questão é fechada se as modalidades de resposta são impostas (Grangé & Lebart, 1994).

³⁴ Diz-se que uma resposta é aberta se possibilita aos inquiridos expressar de forma livre e espontânea a sua resposta

³⁵ Modalidades de resposta fechada e aberta na mesma questão.

³⁶ Conjunto de dados ou observações, recolhidos a partir de um subconjunto da população, que se estuda com o objetivo de tirar conclusões para a população de onde foi recolhida.

Fig. 2. Fluxograma das fases de um inquérito



Elaboração própria, com base em Vicente, Reis e Ferrão (1996)

O questionário (Apêndice 1) encontra-se dividido em 12 questões distintas, interligadas e nalguns casos antecedidas de explicações para o seu correto preenchimento.

Tivemos o cuidado de fazer um teste às primeiras versões do questionário (pré-teste³⁷), aplicando o questionário a um pequeno grupo de professores, com o objetivo de saber se eles entendiam o significado do questionário e das perguntas, de verificarem se possíveis anomalias relacionadas ao tipo de linguagem empregada, a possíveis recusas nas respostas e a questões inúteis ou ambíguas. Pretendeu-se constatar se o questionário era claro e entendível por todos. O pré-teste foi positivo e mostrou a exequibilidade do questionário, quanto aos seus propósitos.

5.5. Amostra

No que diz respeito à amostra, preterimos as amostras simples, sistemáticas ou estratificadas. Optámos por uma amostra aleatória por cachos. Um cacho, grupo ou "cluster", é uma entidade que ocorre naturalmente associada a uma realidade. Optámos por esta amostra porque a sua utilização é conveniente quando existem unidades estatísticas que correspondem aos grupos desejados.

³⁷ Consiste em testar o questionário antes deste ser utilizado em definitivo, aplicando alguns exemplares a uma parte da amostra.

Martins define amostra como «uma parte da população que é observada com o objetivo de obter informação para estudar a característica pretendida» (2005, p.3). Assim, por outras palavras, podemos dizer que amostra é um determinado número de sujeitos de uma população definida como representativos da mesma população. Segundo Lakatos e Marconi «a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do Universo» (2010, p.28).

A Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) do Ministério da Educação resolveu fazer um estudo estatístico de análise dos resultados escolares das escolas portuguesas (leia-se agrupamentos de escolas/escolas não agrupadas), optou, por agrupar as escolas em três grandes grupos, que passarão a ser designadas por *clusters*, tomando por base para a formação dos *clusters* as seguintes variáveis de contexto – níveis e diversidade da oferta formativa, escolaridade das mães e dos pais, proporção de alunos que beneficiam de apoio de ASE em cada um dos escalões – foram agregadas em grandes grupos. Após aplicação de uma metodologia estatística de análise de *clusters*, ficaram as Unidades Orgânicas agrupadas em três grandes grupos ou *clusters*. Estes *clusters* assumirão de ora em diante os nomes de três conhecidas constelações – **Orion**(237 UO), **Cassiopeia** (274 UO) e **Pegasus**(445 UO).

Determinantes para a formação destes *clusters* foram as variáveis que refletem a maior ou menor diversidade de oferta formativa, permitindo assim controlar o efeito, nos resultados escolares, do facto de o corpo docente se encontrar especialmente focado em determinada tipologia de oferta.

Na amostra escolhida para a aplicação dos questionários, tivemos em conta os *clusters* anteriormente descritos, visto julgarmos conseguir uma enorme variedade de opiniões de professores e diretores em escolas com contextos educativos bastante diferentes. Poder-se-á questionar se os *clusters* inicialmente concebidos e previstos para análise de resultados escolares são também os melhores para analisar sistemas de administração e gestão escolar. A administração «é um conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado» (Dicionário Aurélio, 1987). Logo, existe (ou deveria existir), em abstrato, uma correlação forte entre resultados escolares e a administração das escolas. O uso dos *clusters* referidos é uma opção estatisticamente válida, não obstante ser possível optar por outras amostras igualmente significativas.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

A questão da dimensão a considerar para amostra é sempre uma decisão importante. Começámos, então, por determinar o número de elementos da amostra. A amostra depende obviamente da população em causa, sendo um subconjunto desta, e pode ser de forma simplista sintetizada através do quadro seguinte:

Quadro 19. Cardinal da amostra em função do cardinal da população

População	Margem de erro			Nível de confiança		
	10%	5%	1%	90%	95%	99%
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1.000	88	278	906	215	278	400
10.000	96	370	4.900	264	370	623
100.000	96	383	8.763	270	383	660
1.000.000+	97	384	9.513	271	384	664

Elaboração própria, com base em <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/> (acedido em 12/01/2017)

Usamos, neste trabalho, um algoritmo para determinar o número da amostra acedido na internet³⁸, que determinou que o cardinal da amostra deveria ser igual a 383.

Assim sendo, escolhemos uma amostra de 15 professores e de 6 diretores de UO do *Cluster* Oríon (96 indivíduos); 14 professores e 7 diretores de UO do *Cluster* Cassiopeia (105 indivíduos); 13 professores e 13 diretor UO do *Cluster* Pegasus (182 indivíduos). O total de pessoas inquiridas foi de 383 indivíduos.

Distribuámos a amostra pelos diversos ciclos de ensino, tendo em conta os dados da *Pordata*³⁹. No ano de 2015, a população em estudo (número de docentes a exercer funções no ensino não superior em Portugal era de 141274, distribuídos pelos níveis de ensino representados no quadro seguinte:

³⁸ <http://pedrounb.blogspot.pt/2012/05/calculo-do-tamanho-de-amostras.html>

³⁹ <http://www.pordata.pt/Portugal/Docentes+em+exerc%C3%ADcio+nos+ensinos+pr%C3%A9+escolar++b%C3%A1sico+e+secund%C3%A1rio+total+e+por+n%C3%ADvel+de+ensino-240>

Quadro 20. Distribuição, em 2015, dos alunos portugueses por nível de ensino

Anos	Nível de ensino					
	Total	Educação Pré-Escolar	Ensino Básico 1º ciclo	Ensino Básico 2º e 3º ciclos e Secundário		
				Total	2º Ciclo	3º Ciclo e Secundário
2015	141 274	16 079	28 095	97 100	23 747	73 353
%		11%	20%		17%	52%

Fonte: *PORDATA*

A distribuição proporcional da amostra foi, repartidos por níveis de ensino, para a educação Pré-Escolar, 42, para o Ensino Básico 1º ciclo, 77, para o Ensino Básico, 2º ciclo 65, para o 3º Ciclo e Secundário, 199.

Correlacionados os dados da amostra, e distribuindo estes tendo em conta os *clusters* anteriormente mencionados, teremos que a distribuição da amostra ficará para cada nível de ensino distribuída pelos *clusters* da seguinte forma:

Quadro 21. Distribuição, por *cluster*, dos alunos em função do nível de ensino

Nível de ensino						
Clusters	%	Educação Pré-Escolar (11%)	1.º ciclo (20%)	2.º Ciclo (17%)	3.º Ciclo e Secundário (52%)	Total
Cluster O	25%	10	19	16	45	96
Cluster C	29%	12	21	18	55	105
Cluster P	46%	20	36	31	95	182
Total	100%	42	76	65	200	383

Fonte: elaboração própria

5.6. Aspetos éticos - recolha de dados

Quando se pretende levar a cabo uma investigação efetuada junto de indivíduos, temos de ter em conta questões morais e éticas. Assim, foram respeitados na íntegra os seguintes aspetos éticos: não foram feitos quaisquer juízos de valor; respeitou-se a confidencialidade; houve honestidade intelectual; não foram introduzidas questões de natureza racial, sexual, religiosa ou política.

CAPÍTULO VI - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1. Apresentação dos resultados

Como foi referido em 5.5., dividimos a amostra em *clusters*, distribuindo as UO em três grandes grupos, que passarão a ser designadas por *clusters*. Níveis e diversidade da oferta formativa, escolaridade das mães e dos pais, proporção de alunos que beneficiam de apoio de ASE em cada um dos escalões foram as variáveis de contexto para a formação dos *clusters*. Vamos, portanto, apresentar através de diversos tipos de gráficos os resultados numéricos dos inquéritos. As tabelas de dados a partir das quais se construíram os gráficos, constam do apêndice 2.

6.1.1. Apresentação dos resultados totais da amostra

Gráfico 1. Questão 1: Idade.

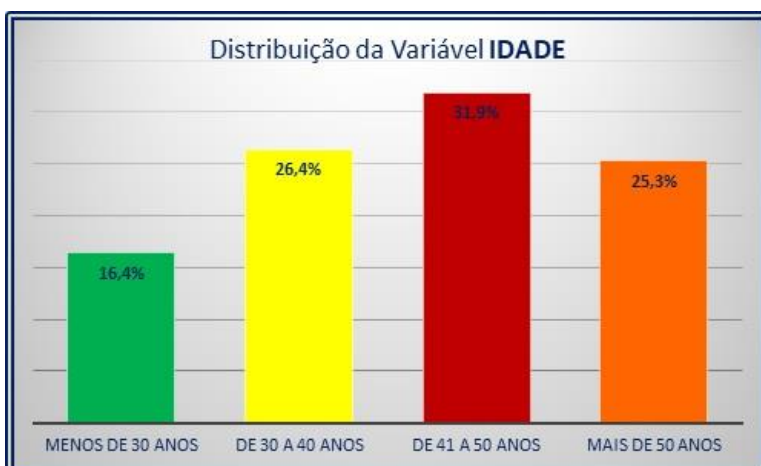


Gráfico 2. Questão 2: Género.



Gráfico 3. Questão 3: Tempo de serviço em 31/08/2016.



Gráfico 4. Questão 4: Situação profissional.



Gráfico 5. Questão 5: Habilitação académica.

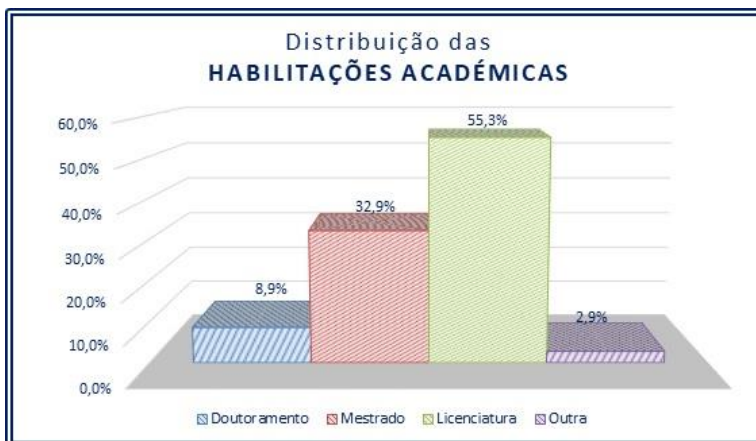


Gráfico 6. Questão 6: Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual?



Gráfico 7. Questão 7: Indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (2014/2015; 2015/2016 e 2016/2017).

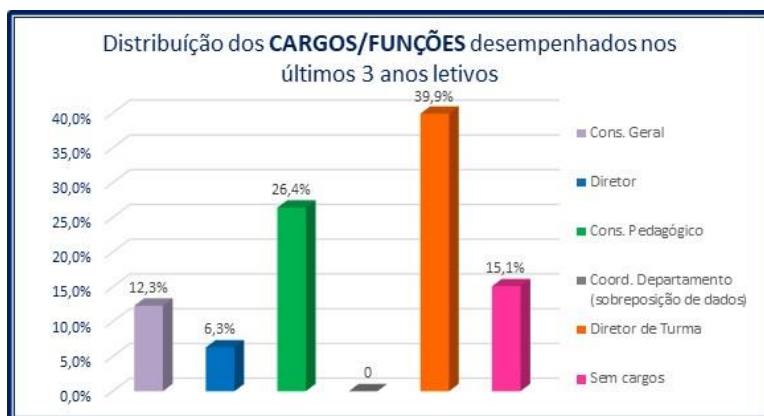


Gráfico 8. Questão 8: Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte.

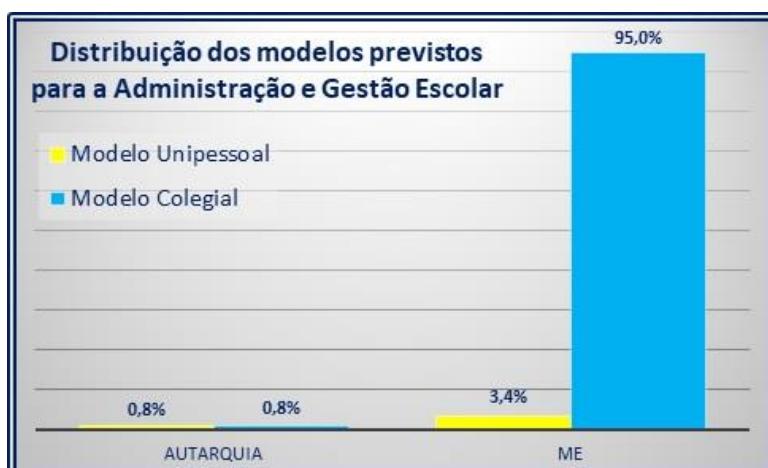


Gráfico 9. Questão 9: Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola pública, como acha que deve ser feita?

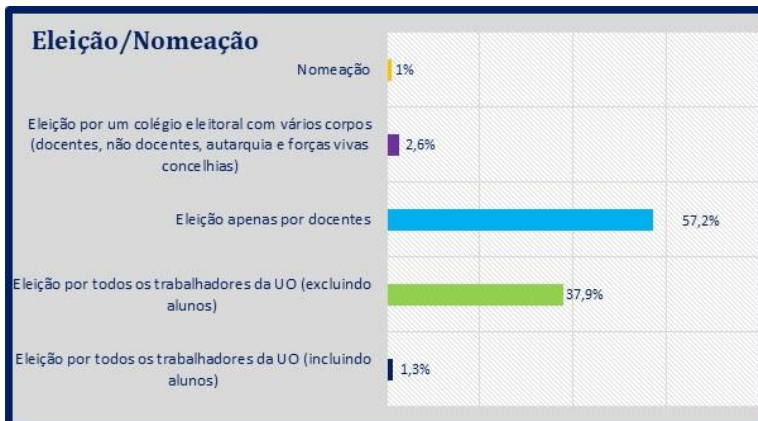


Gráfico 10. Questão 10: Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (Ex: atual Conselho Geral), cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

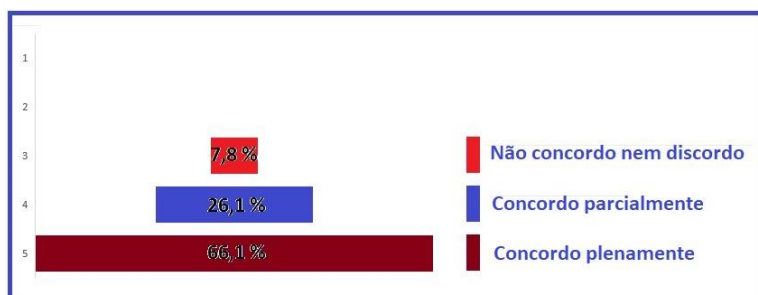


Gráfico 11. Questão 2: Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola (ex: atual Conselho Pedagógico)? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

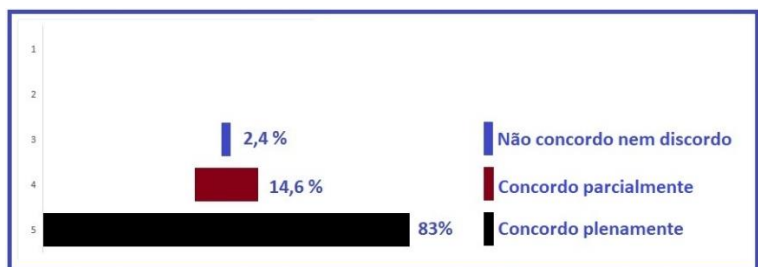


Gráfico 12. Questão 12: Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11?

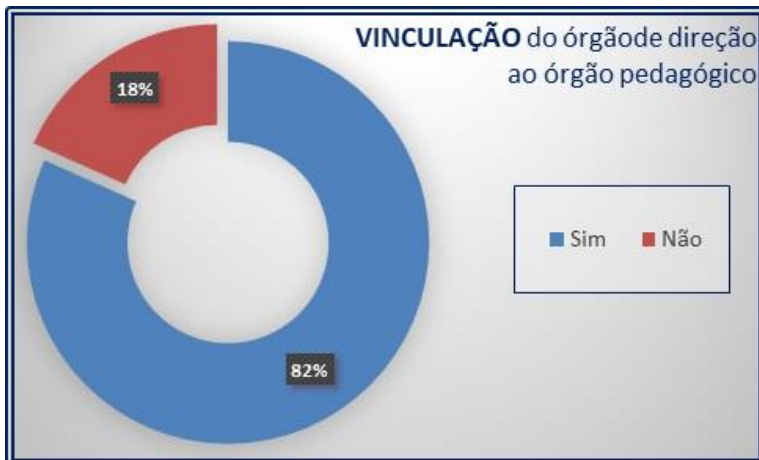


Gráfico 13. Questão 13: O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (ex.: atual Conselho Administrativo) deve ser:



6.1.2. Apresentação de resultados por *clusters*

6.1.2.1. Cluster Órion

Gráfico 14. Questão 1: Idade.

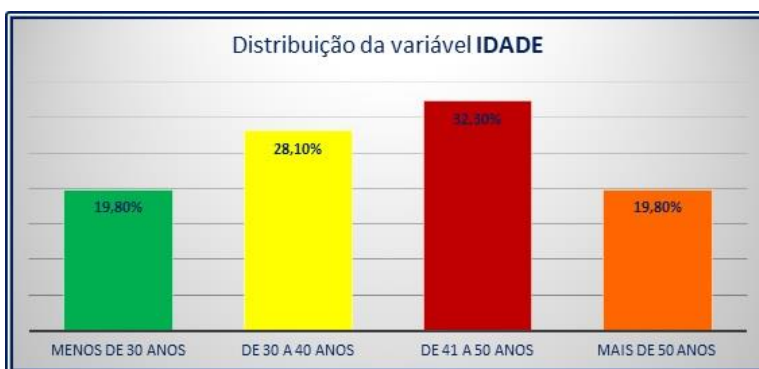


Gráfico 15. Questão 2: Género.



Gráfico 16. Questão 3: Tempo de serviço em 31/08/2016.



Gráfico 17. Questão 4: Situação profissional.



Gráfico 18. Questão 5: Habilitação académica.

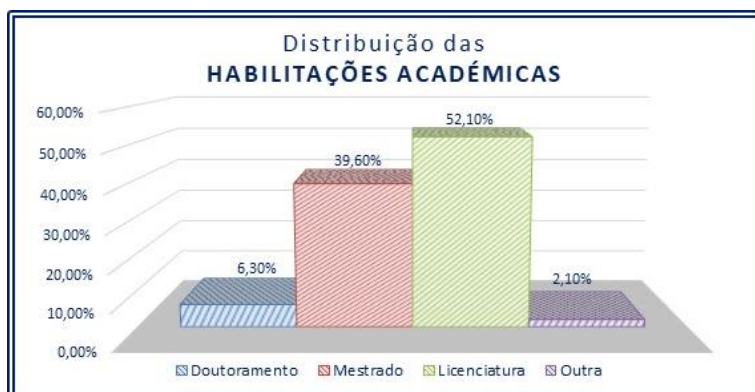


Gráfico 19. Questão 6: Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual?

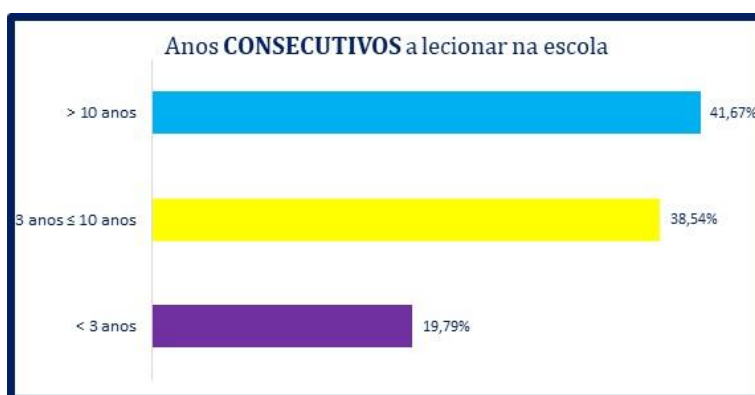


Gráfico 20. Questão 7: Por favor indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (2014/2015; 2015/2016 e 2016/2017).



Gráfico 21. Questão 8: Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte.

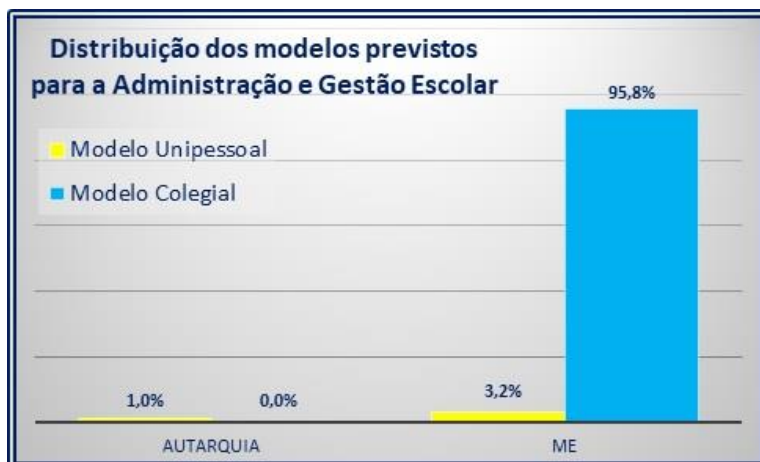


Gráfico 22. Questão 9: Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola pública, como acha que deve ser feita?

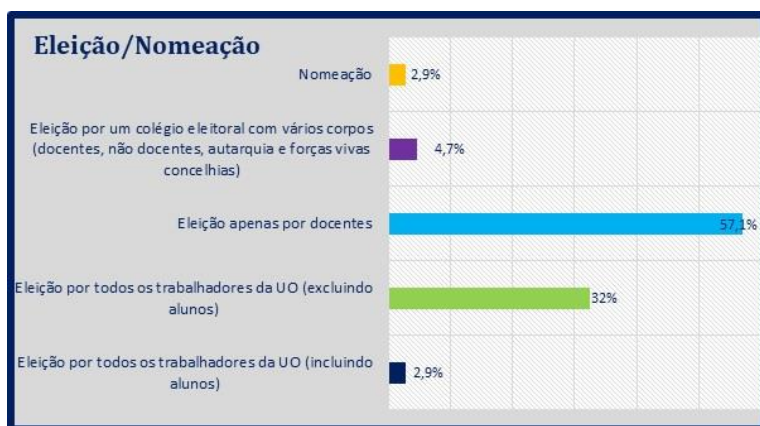


Gráfico 23. Questão 10: Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (Ex: atual Conselho Geral), cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

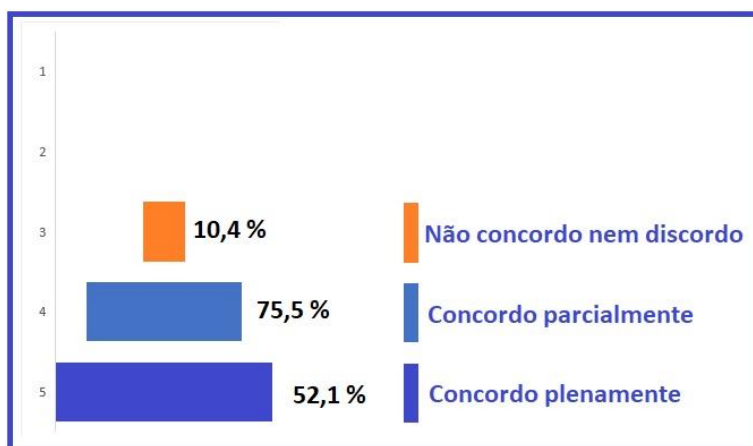


Gráfico 24. Questão 11: Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola (ex.: atual Conselho Pedagógico)? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

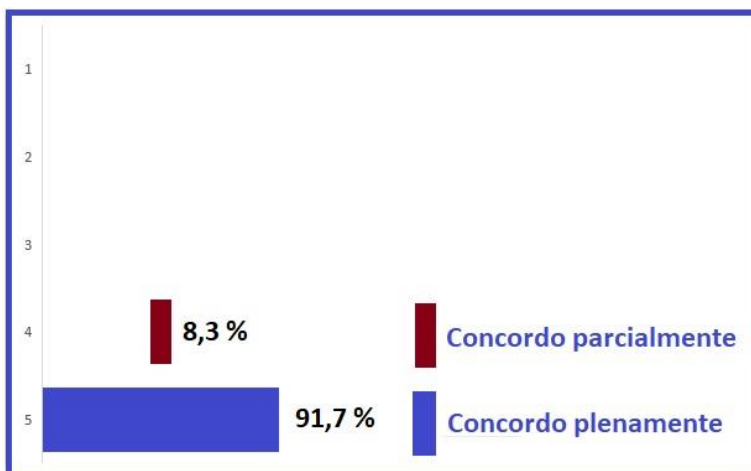


Gráfico 25. Questão 12: Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11?

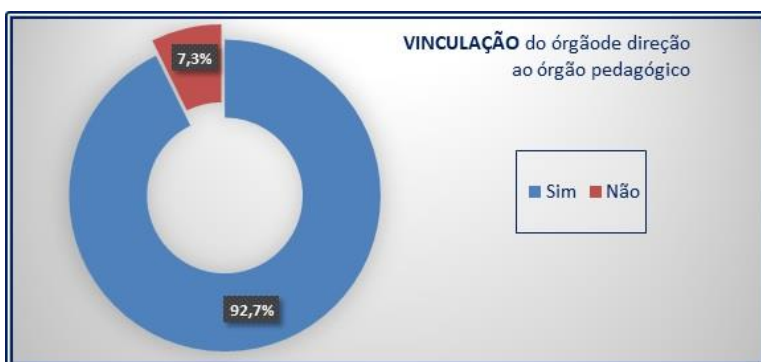


Gráfico 26. Questão 13: O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (Ex: atual Conselho Administrativo) deve ser:



6.1.2.2. Cluster Cassiopeia

Gráfico 27. Questão 1: Idade.

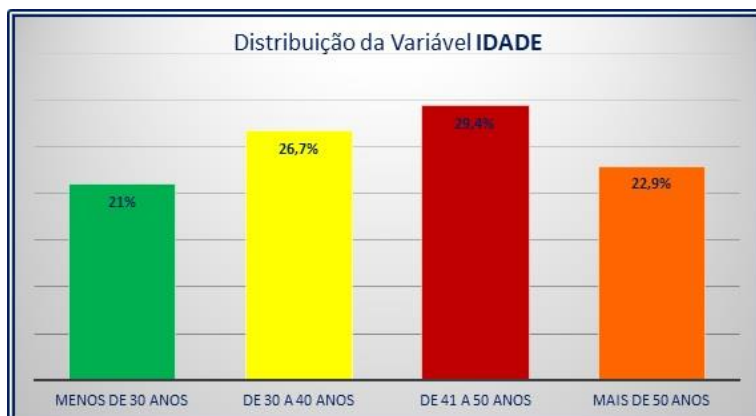


Gráfico 28. Questão 2: Género.



Gráfico 29. Questão 3: Tempo de serviço em 31/08/2016.



Gráfico 30. Questão 4: Situação profissional.



Gráfico 31. Questão 5: Habilitação académica.

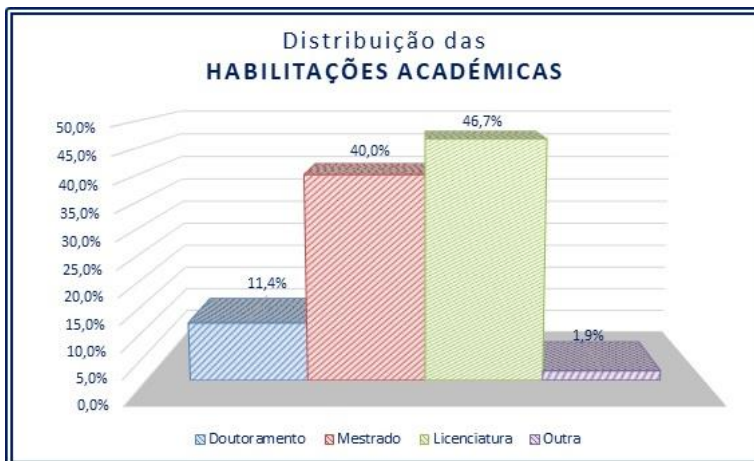
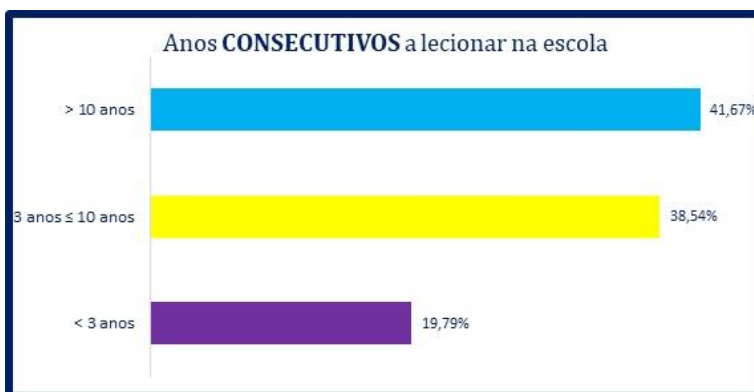


Gráfico 32. Questão 6: Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual?



Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Gráfico 33. Questão 7: Indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (2014/2015; 2015/2016 e 2016/2017).

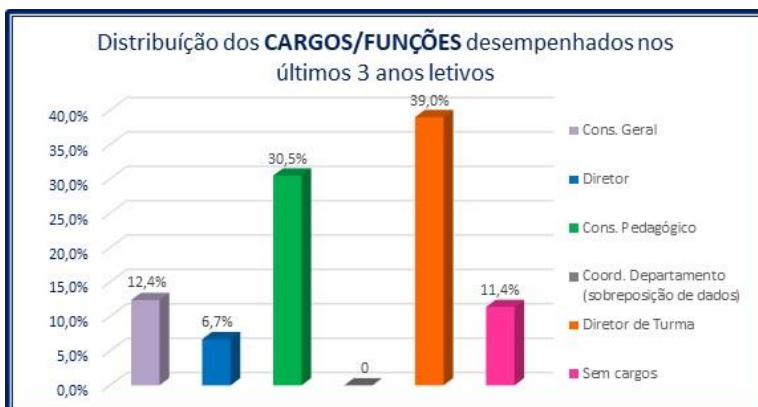


Gráfico 34. Questão 8: Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte.

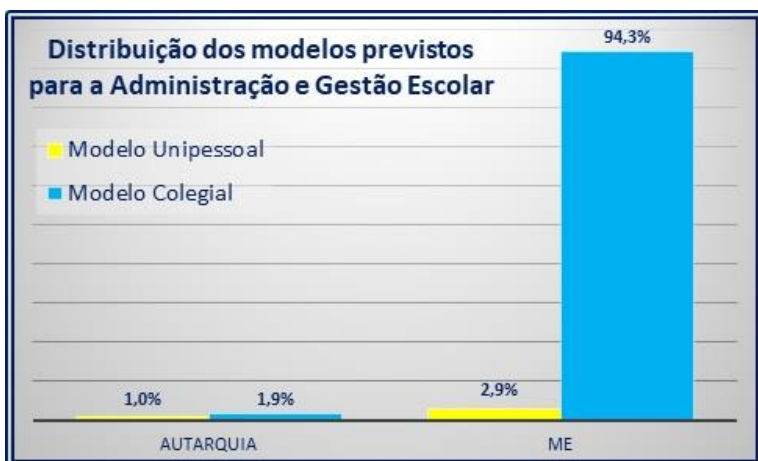


Gráfico 35. Questão 9: Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola pública, como acha que deve ser feita?

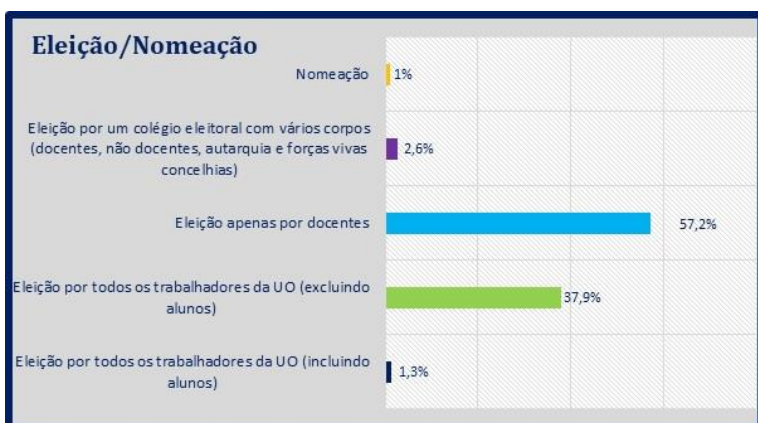


Gráfico 36. Questão 10: Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (ex.: atual Conselho Geral), cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

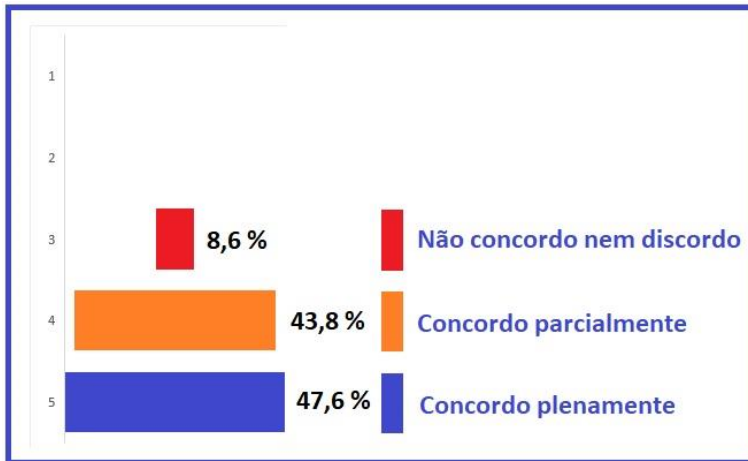


Gráfico 37. Questão 11: Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola (ex.: atual Conselho Pedagógico)? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

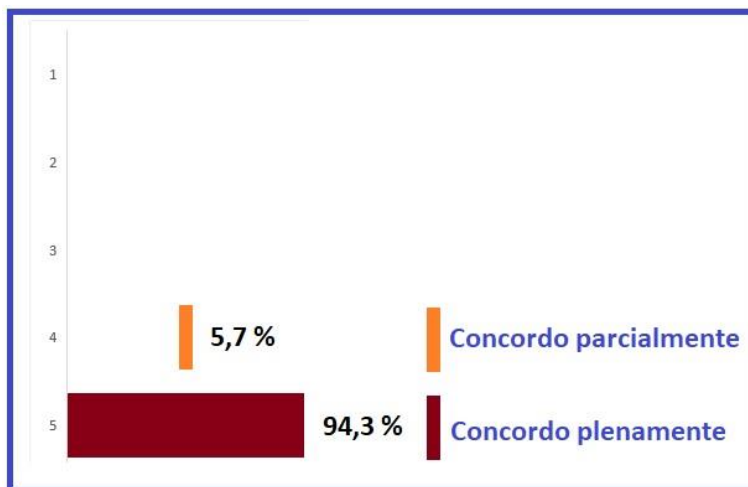


Gráfico 38. Questão 12: Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11?

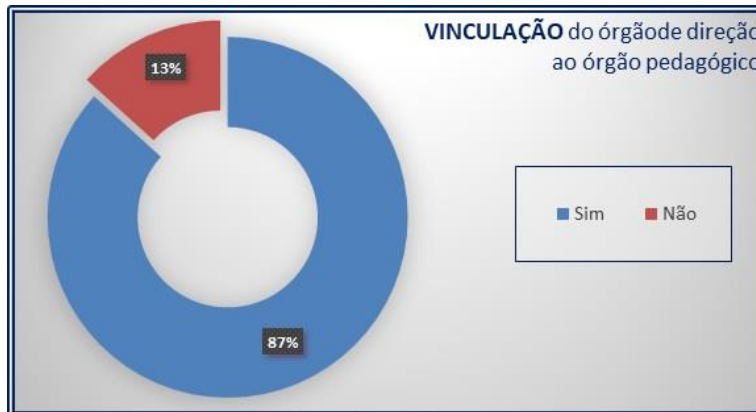


Gráfico 39. Questão 13: O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (ex.: atual Conselho Administrativo) deve ser:



6.1.2.3. Cluster Pegasus

Gráfico 40. Questão 1: Idade.

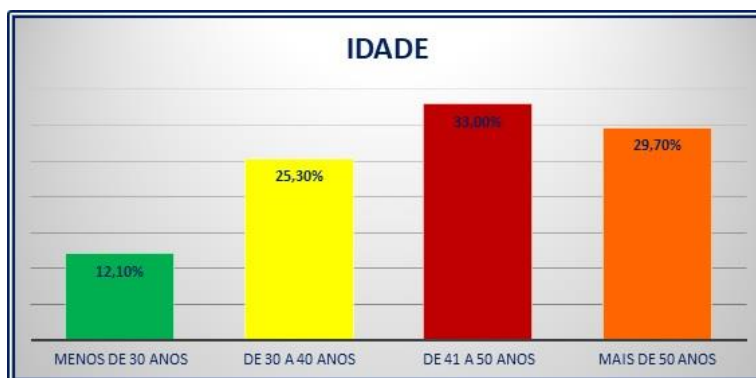


Gráfico 41. Questão 2: Género.



Gráfico 42. Questão 3: Tempo de serviço em 31/08/2016



Gráfico 43. Questão 4: Situação profissional



Gráfico 44. Questão 5: Habilitação académica

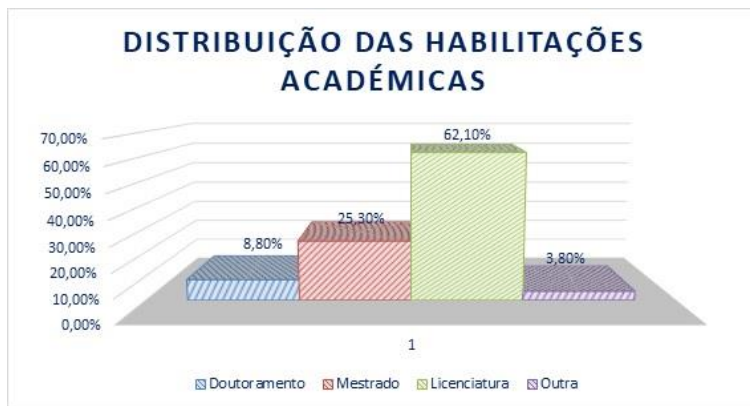


Gráfico 45. Questão 6: Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual?

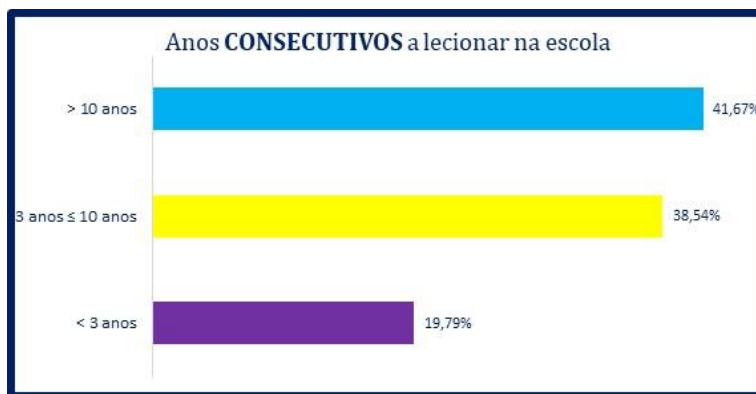


Gráfico 46. Questão 7: Por favor indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (2014/2015; 2015/2016 e 2016/2017)

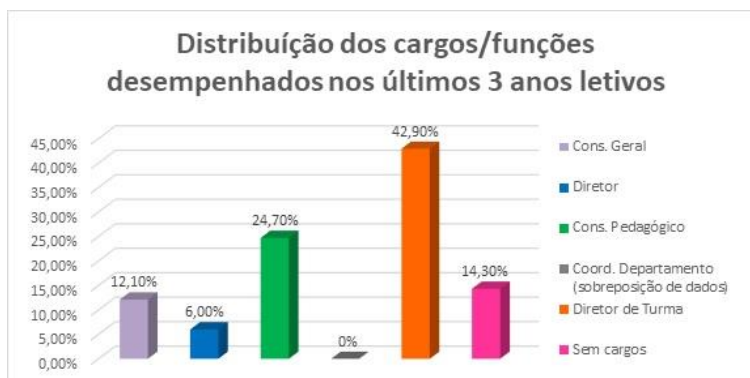


Gráfico 47. Questão 8: Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte.

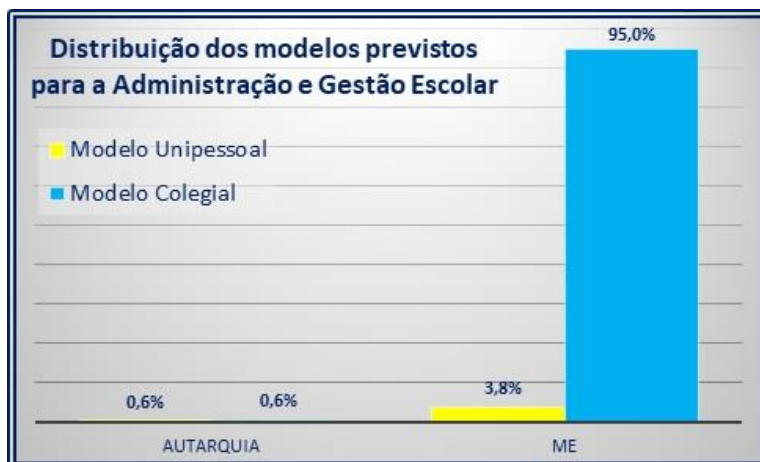


Gráfico 48. Questão 9: Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola pública, como acha que deve ser feita?

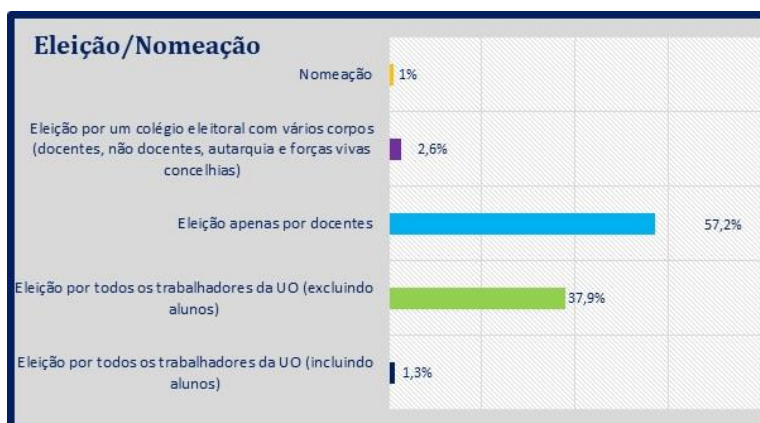


Gráfico 49. Questão 10: Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (ex.: atual Conselho Geral), cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

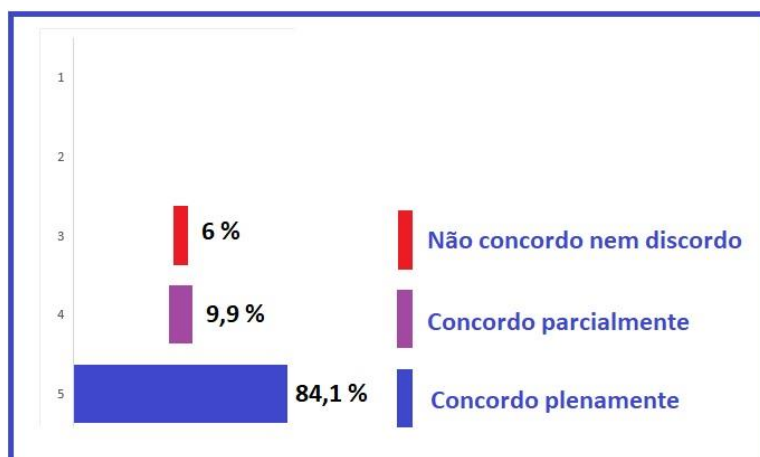


Gráfico 50. Questão 11: Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola (ex.: atual Conselho Pedagógico)? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

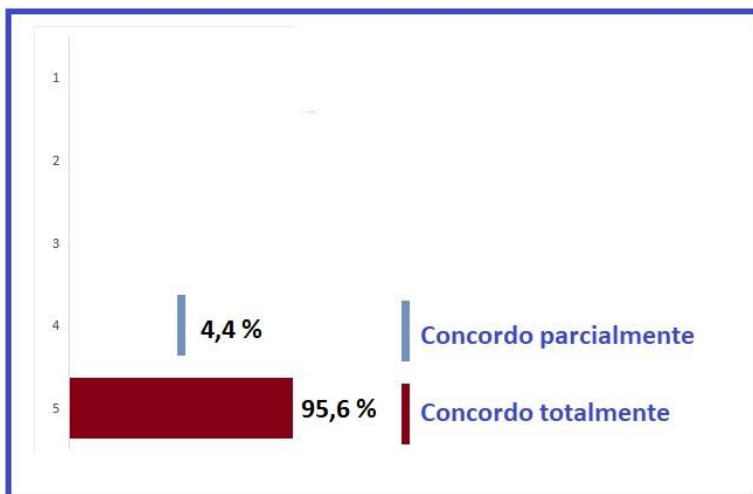


Gráfico 51. Questão 12: Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11?



Gráfico 52. Questão 13: O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (ex.: atual Conselho Administrativo) deve ser:



6.2. Análise dos resultados

Para analisar os dados recolhidos e descritos sumariamente nos parágrafos anteriores, recorreremos à estatística descritiva⁴⁰ para os analisar e discutir. De uma forma muito condensada, recorreremos ainda à estatística inferencial⁴¹. Usamos uma análise univariada⁴², nas questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12 3 13. Fizemos uma análise bivariada⁴³ na questão 8. Na questão 8, determinamos ainda o [coeficiente de correlação de postos de Spearman](#)⁴⁴ e [covariância](#). Visualizamos a matriz de correlações (Pearson)

Como ferramenta de trabalho, recorreremos ao computador, onde a análise estatística dos dados recolhidos no inquérito por questionário, foi processada através do software informático SPSS⁴⁵ (versão atual de mercado - IBM® SPSS® Statistics).

No entanto, para além da análise científica puramente matemática, houve uma conjectura humana, ao analisar os métodos de classificação, combinação e confrontação das respostas do inquérito por questionário.

A análise de dados é o processo pelo qual os dados em bruto dão origem a interpretações baseadas em evidências. Esta análise engloba processos de classificação, combinação e comparação de material das entrevistas para extrair o seu significado e implicações, revelar padrões ou unificar as descrições de acontecimentos numa narrativa consistente (Rubin & Rubin, 2005).

A recolha de dados foi realizada por meio do envio de questionários para o e-mail dos entrevistados, sendo que este método de recolha de dados pode ser classificado segundo Mattar (2008) «como questionário Auto preenchido, em que o inquirido lê o instrumento e responde diretamente sem a intervenção do entrevistador.»

⁴⁰ Este conceito envolve a organização, resumo e representação dos dados. As ferramentas utilizadas para isso são as tabelas de frequência; gráficos; cálculo de medidas de tendência central como média, mediana e moda; e cálculo de medidas de dispersão como variância e desvio padrão.

⁴¹ A estatística inferencial em utiliza as informações de uma amostra para chegar a conclusões sobre um grupo maior, ao qual não temos acesso.

⁴² A análise univariada envolve descrever a distribuição de uma única variável, incluindo sua medida central (incluindo a média, mediana, e a Moda (estatística) e dispersão (incluindo a diferença entre o maior e menor valor da amostragem (amplitude) e quantis do conjunto de dados, além da variância e desvio padrão). Características da distribuição da variável podem também ser representados em gráficos ou tabelas.

⁴³ Quando uma amostra consiste em mais de uma variável, a estatística bivariada é usada para descrever o relacionamento entre os pares de variáveis

⁴⁴ Quando uma amostra consiste em mais de uma variável, a estatística bivariada é usada para descrever o relacionamento entre os pares de variáveis

⁴⁵ É um software de estatística, que teve como origem acrónimo de Statistical Package for the Social Sciences. Este programa efetua uma enorme diversidade de procedimentos estatísticos.

A taxa de retorno dos questionários foi elevada. Foram enviados email a 500 professores o endereço eletrónico para responderem ao questionário, tivemos um retorno de 405 questionários, o que corresponde a 77% de retorno. Este valor aproxima-se da meta estabelecida de 450 questionários.

Os dados obtidos através dos questionários recolhidos foram alvo de uma análise rigorosa, tendo resultado na exclusão de 22 inquéritos considerados não válidos, obtendo-se o total de 383 inquéritos para a amostra. Os critérios de exclusão de inquéritos foram os seguintes: docentes que não discriminaram o género ou idade no questionário; docentes com respostas incoerentes ao longo do questionário (ex.: respostas que apresentavam sempre valores nos extremos das escalas, ou incompatíveis); docentes que deixaram 80% do questionário em branco (estabeleceu-se como regra que aqueles que não respondessem por completo a 9 das 14 questões seriam eliminados).

Os docentes que responderam ao questionário têm maioritariamente a idade compreendida entre 41 anos e 50 anos (n=122, 31,9%)⁴⁶.

São maioritariamente do sexo feminino (n=250, 65,3%), e a maioria dos inquiridos tem mais de 25 anos de serviço (n=163, 42,6%)⁴⁷.

A esmagadora maioria são do quadro de agrupamento (n= 292, 76,2%)⁴⁸ e a maioria tem como grau académico a licenciatura (n= 212, 55,3%)⁴⁹.

Os anos consecutivos de permanência dos docentes na mesa escola varia entre o 1 anos e 31 anos. (\bar{x} =14,2 , σ =6,21).

O cargo mais desempenhado pelos inquiridos é o de Diretor de Turma (n=153, 39,9 %) ⁵⁰.

A **esmagadora maioria dos inquiridos defende uma modelo colegial** para a gestão dos estabelecimentos de ensino (n=367, 95,8 %) ⁵¹, igualmente a esmagadora maioria dos inquiridos prefere a tutela centralizada do Ministério da Educação (n=377, 98,4 %) ⁵².

⁴⁶ Vide gráfico 1

⁴⁷ Vide gráfico 2

⁴⁸ Vide gráfico 4

⁴⁹ Vide gráfico 5

⁵⁰ Vide gráfico 7

⁵¹ Vide gráfico 8

⁵² Vide gráfico 8

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Em relação a eleição/nomeação do órgão executivo a maioria defende que esta deveria ser feita por eleição onde votassem apenas os docentes (n=219, 57,2%)⁵³.

Uma grande maioria dos docentes concorda plenamente com a existência um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos (n=253, 66,1%)⁵⁴.

Uma esmagadora maioria concorda totalmente com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola (n=318, 83%)⁵⁵, sendo que 81,7 % dos inquiridos defende que o órgão executivo deve ficar vinculado às decisões deste órgão.

No que diz respeito ao órgão de gestão administrativa e financeira da escola (ex.: atual Conselho Administrativo), uma esmagadora maioria defende que deve ser colegial dependente do Ministério da Educação (n=360, 94%)⁵⁶.

Analisando agora, cada *cluster* separadamente, verificamos, desde logo, que as distribuições são muito semelhantes.

Os docentes que responderam ao questionário têm, em todos os *clusters*, maioritariamente a idade compreendida entre 41 anos e 50 anos (Oríon, n=31, 32,3%; Cassiopeia, n=31, 29,4%; Pegasus, n=60, 33%)⁵⁷

São maioritariamente, em todos os *clusters*, do sexo feminino (Órion, n=62, 64,6%; Cassiopeia, n=72, 68,6%; Pegasus, n=116, 63,7%)⁵⁸.

No que diz respeito ao tempo de serviço as distribuições não são semelhantes em todos os *clusters*, a maioria dos inquiridos no *cluster* Oríon tem entre 7 e 25 anos de serviço (n=44, 45,8%)⁵⁹, enquanto que nos *clusters* Cassiopeia e Pegasus a maioria dos inquiridos tem mais de 25 anos de serviço (Cassiopeia, n=40, 38,1%; Pegasus, n=89, 48,9%)⁶⁰.

⁵³ Vide gráfico 9

⁵⁴ Vide gráfico 10

⁵⁵ Vide gráfico 11

⁵⁶ Vide gráfico 13

⁵⁷ Vide gráficos 14, 27 e 40

⁵⁸ Vide gráficos 15, 28 e 41.

⁵⁹ Vide gráfico 16.

⁶⁰ Vide gráficos 29 e 42.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

A esmagadora maioria são, em todos os *clusters*, do quadro de agrupamento (Oríon, n=69, 71,9%; Cassiopeia, n=80, 76,2%; Pegasus, n=143, 78,6%)⁶¹ e a maioria tem, em todos os *clusters*, como grau académico a licenciatura (Oríon, n=50, 52,1%; Cassiopeia, n=49, 46,7%; Pegasus, n=113, 62,1%)⁶².

Os anos consecutivos de permanência dos docentes na mesa escola varia entre o 1 anos e 26 anos, no *cluster* Oríon ($\bar{x}=11,2$, $\sigma=4,21$), varia entre o 3 anos e 28 anos, no *cluster* Cassiopeia ($\bar{x}=13,9$, $\sigma=7,31$) e varia entre o 5 anos e 31 anos, no *cluster* Pegasus ($\bar{x}=17,5$, $\sigma=7,11$).

O cargo mais desempenhado, em todos os *clusters*, pelos inquiridos é o de Diretor de Turma (Oríon, n=34, 35,4%; Cassiopeia, n=41, 39%; Pegasus, n=78, 42,9%)⁶³. A esmagadora maioria dos inquiridos, em todos os *clusters*, **defende um modelo colegial** para a gestão dos estabelecimentos de ensino (Oríon, n=92, 95,8%; Cassiopeia, n=101, 96,2%; Pegasus, n=174, 95,6%)⁶⁴, igualmente, em todos os *clusters*, a esmagadora maioria dos inquiridos prefere a tutela centralizada do Ministério da Educação (Oríon, n=95, 99%; Cassiopeia, n=102, 97,2%; Pegasus, n=180, 98,8%)⁶⁵.

Em relação a eleição/ nomeação do órgão executivo a maioria, em todos os *clusters*, defende que esta deveria ser feita por eleição onde votassem apenas os docentes (Oríon, n=58, 60,4%; Cassiopeia, n=55, 52,4%; Pegasus, n=81, 44,5%)⁶⁶.

Uma grande maioria dos docentes, em todos os *clusters*, concorda plenamente com a existência um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos (Oríon, n=50, 52,1%; Cassiopeia, n=50, 47,6%; Pegasus, n=153, 84,1%)⁶⁷.

Uma esmagadora maioria concorda totalmente, em todos os *clusters*, com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola (Oríon, n=88, 91,7%; Cassiopeia, n=99, 94,3%; Pegasus, n=88, 98,9%)⁶⁸, sendo que os inquiridos, em todos os *clusters*, por ampla maioria, defende que

⁶¹ Vide gráficos 17, 30 e 44.

⁶² Vide gráficos 18, 31 e 44.

⁶³ Vide gráficos 20, 33 e 46.

⁶⁴ Vide gráficos 21, 34 e 47.

⁶⁵ Vide gráficos 21, 34 e 47.

⁶⁶ Vide gráficos 22, 35 e 48.

⁶⁷ Vide gráficos 23, 36 e 49.

⁶⁸ Vide gráficos 24, 37 e 50.

o órgão executivo de ficar vinculado às decisões deste órgão (Oríon, n=89, 92,7%; Cassiopeia, n=91, 86,7%; Pegasus, n=143, 78,6%)⁶⁹.

No que diz respeito ao órgão de gestão administrativa e financeira da escola (ex.: atual Conselho Administrativo), em todos os *clusters*, uma esmagadora maioria defende que deve ser colegial dependente do Ministério da Educação (Oríon, n=89, 92,7%; Cassiopeia, n=101, 96,2%; Pegasus, n=170, 93,4%)⁷⁰.

A fim de determinar se a distribuição das variáveis é normal, foi, para as questões 1, 2, 5, 6, 7 e 9, realizado um teste de Kolmogorov-Smirnov⁷¹, tendo-se determinado um valor de significância⁷² (p) superior a 0,05, pelo que não temos evidências para rejeitar a hipótese⁷³ de normalidade⁷⁴ dos dados. Nas restantes questões obtivemos um valor de significância inferior a 0,001, o que nos obriga a rejeitar H_0 ⁷⁵, o que significa que as variáveis não têm uma distribuição normal.

Para as questões (3, 4, 10, 11 e 12) optámos pela realização de testes não paramétricos, nomeadamente o teste de Kruskal-Wallis⁷⁶, onde foram encontradas diferenças significativas relativamente às variáveis (dentro do mesmo *cluster*) das 5 questões ($\alpha=0,004$); ($\alpha<0,001$); ($\alpha<0,001$); ($\alpha=0,012$), ($\alpha=0,017$).

Realizou-se ainda o teste U de Mann-Whitney⁷⁷ com vista a comparar a distribuição de resultados de homens e mulheres, não se tendo encontrado diferenças significativas entre os professores de cada sexo relativamente às respostas às questões apresentadas.

⁶⁹ Vide gráficos 25, 38 e 51.

⁷⁰ Vide gráficos 26, 39 e 52.

⁷¹ Em estatística, o teste Kolmogorov-Smirnov é usado para determinar se duas distribuições de probabilidade subjacentes diferem uma da outra ou se uma das distribuições de probabilidade subjacentes difere da distribuição em hipótese, em qualquer dos casos com base em amostras finitas.

⁷² A significância é um procedimento para verificar a discrepância de uma hipótese estatística em relação aos dados observados, utilizando uma medida de evidência (p-valor).

⁷³ Hipótese nula H_0

⁷⁴ Refere-se a uma distribuição normal ou Gaussiana (relativo à Carl Gauss). Em probabilidade e estatística, a distribuição normal é uma das [distribuições de probabilidade](#) mais utilizada para modelar fenômenos naturais. Nesta distribuição conta-se, de entre outras características, que o valor médio é máximo. O seu graficamente apresenta uma forma semelhante a uma curva em sino.

⁷⁵ Hipótese nula.

⁷⁶ teste de Kruskal-Wallis, cujo o a designação é uma homenagem a William Kruskal e W. Allen Wallis, é um método não paramétrico para testar se amostras se originam da mesma distribuição ou para comparar duas ou mais amostras independentes de tamanhos iguais ou diferentes.

⁷⁷ Em estatística o teste U de Mann-Whitney é um teste não paramétrico aplicado para duas amostras independentes. É de fato a versão rotineira de teste não-paramétrico de t de Student. Ele foi inicialmente proposto em 1945 por Frank Wilcoxon com os mesmos tamanhos de amostra e estendido para tamanhos de amostras arbitrarias e de outras maneiras por Henry B. Mann e D. Whitney em 1947.

Podemos sintetizar em quatro grandes sentenças o resultado deste estudo empírico:

- i. A opinião dos professores em relação ao modelo de gestão adequado das UO é independente das variáveis de contexto destas;
- ii. Os modelos de gestão das UO devem privilegiar órgãos colegiais;
- iii. Os órgãos das UO devem ser eleitos pelos seus pares;
- iv. A administração das UO não deve seguir modelos de descentralização para os municípios.

6.3. Conclusão do estudo empírico

6.3.1. Algumas considerações

Esta dissertação de mestrado assumiu como pergunta de partida. **Qual o modelo de gestão escolar que melhor se adequa ao sistema educativo português – unipessoal ou colegial?** Para tal, esta análise apoiou-se num conjunto de variáveis que contemplam os vários modelos de gestão: o modelo unipessoal centralizado; o modelo unipessoal descentralizado; o modelo colegial centralizado; o modelo colegial descentralizado.

6.3.2. Conclusões da investigação

Do estudo empírico retiraram-se alguns resultados. Em primeiro lugar, verificou-se que, em relação às hipóteses, duas foram confirmadas e uma foi rejeitada. Conjeturou-se em relação à hipótese rejeitada.

Por fim, consideramos que este estudo constituiu um contributo relevante para o conhecimento da atitude dos professores face à *unipessoalidade* ou colegialidade dos órgãos de gestão das UO.

Após análise e discussão dos resultados da nossa investigação, é-nos dado a concluir que os objetivos delineados para a nossa investigação foram atingidos, na medida em que ficámos a conhecer a opinião dos professores e diretores de todo o território nacional, através de uma amostra significativa com grau de confiança suficiente para inferirmos os resultados para toda a população (conjunto de todos os professores do ensino básico e secundário do país). Ficámos a conhecer as práticas de participação dos professores nos diversos órgãos da UO. Concluímos de modo inequívoco, que os

professores têm uma cultura democrática de escola. Ficámos a saber que os órgãos mais eficientes e eficazes na administração de uma escola devem ser colegiais. Constatamos também, que os docentes rejeitam qualquer forma de descentralização na gestão da escola que conduza à sua municipalização.

Assim, concluímos que a análise empírica respondeu objetivamente à nossa pergunta de partida.

No que concerne ao teste das hipóteses formuladas:

H.1. Os modelos colegiais de administração da escola são os mais eficazes no sucesso educativo.

De acordo com as respostas à questão 8 é **totalmente confirmada**, pois 95,8 % dos inquiridos reconhecem que o órgão de gestão executiva da escola deve ser colegial.

H.2. A eleição inter pares dos órgãos de administração e gestão da escola permite uma melhor eficiência no governo da mesma.

De acordo com as respostas à questão 8 a hipótese é **totalmente confirmada**, pois 96,4 % dos inquiridos reconhecem que a eleição deve ser feita exclusivamente por elementos pertencentes à escola.

H.3. A gestão deve ser descentralizada (e não desconcentrada) de forma a adaptar a realidade da escola à comunidade local.

De acordo com as respostas à questão 8 **não é confirmada**, pois apenas 1,6 % dos inquiridos concorda com uma descentralização da gestão. Pela análise da questão aberta 14, verifica-se que, embora, em tese, os docentes reconheçam a importância de dinâmicas locais na gestão das UO, estes não querem a intervenção do município, pois associam este facto a uma politização e municipalização da educação com aspetos negativos inerentes. Muitos consideram que uma descentralização seria um ato apenas retórico, o que se traduziria apenas numa desconcentração de poderes, fazendo com que as autarquias o poder que legitimante lhe é conferido pelo povo passem a ser meras “repartições públicas”, executando as ordens que lhe fossem dadas pela administração central. Na resposta aberta, e citamos, houve quem considerasse a transferência de competências para as autarquias através de um “contrato” como “um presente envenenado”. Por outro lado, muitas escolas do país foram sujeitas, nos últimos dez anos, a diversas avaliações políticas desarticuladas e, por vezes, mal ensaiadas, visando lutar contra o enorme centralismo da

administração educativa. É, pois, com algum ceticismo que os professores encaram um projeto de descentralização.

6.4. Limites materiais para novos modelos de administração escolar

As concepções de gestão escolar estão intimamente ligados à política e à sociedade.. Portanto, a maneira como uma escola

se organiza e se estrutura tem um carácter pedagógico, ou seja, depende de objectivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social. A concepção técnico-científica, por exemplo, valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente. Ressalta relações de subordinação e rígidas determinações de funções e, ao supervalorizar a racionalização do trabalho em nome da eficiência e da produtividade, tende a retirar ou, pelo menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. (...) Por sua vez, as outras três concepções têm, em comum, uma visão de gestão que se opõe a qualquer forma de dominação e subordinação das pessoas e consideram essencial levar em conta os aspectos sociais, políticos e ideológicos, a construção de relações sociais mais humanas e justas, a valorização do trabalho colectivo e participativo. (Libânio, 2013, p.105)

A Lei de Bases do Sistema Educativo em vigor determina, no seu artigo 48.º, que

Em cada estabelecimento ou grupo de estabelecimentos de educação e ensino a administração e gestão orientam-se por princípios de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo, tendo em atenção as características específicas de cada nível de educação e ensino.[...] Na administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino devem prevalecer critérios de natureza pedagógica e científica sobre critérios de natureza administrativa.[...] A direcção de cada estabelecimento ou grupo de estabelecimentos dos ensinos básico e secundário é assegurada por órgãos próprios, para os quais são democraticamente eleitos os representantes de professores, alunos e pessoal não docente, e apoiada por órgãos consultivos e por serviços especializados, num e noutro caso segundo modalidades a regulamentar para cada nível de ensino.[...] Os estabelecimentos de ensino superior gozam de autonomia científica, pedagógica e administrativa.

O regime de gestão escolar não é um sistema meramente burocrático e pedagogicamente imparcial. O sistema organizacional nas UO reflete as finalidades sociais e políticas que se conferem à educação. O poder exercido nas escolas determina as condições, relações e ambiente de trabalho que se pretendem instaurar.

Desde o 25 de abril até à atualidade, o regime de gestão escolar tem sido objeto de diversas alterações, muitas intimamente ligadas às mudanças que foram acontecendo no espectro político.

Nos tempos iniciais e quentes da revolução, durante o PREC, a democracia direta instalou-se nas escolas, gerando-se naturalmente um sistema praticamente autogestionário, apoiado em comissões de gestão inteiramente dependentes de plenários deliberativos.

Mas, logo no primeiro governo constitucional, o ministro Sottomayor Cardia iniciou um processo de “normalização democrática” das escolas, que, para algumas forças políticas, mais à esquerda, constituía um eufemismo para ocultar a intenção de tornar a democracia cada vez mais indireta.

Entre 1976 e 2008 verificaram-se avanços e recuos entre os vários modelos instituídos, tal como aqui descrevemos. Verificou-se também uma alternância entre modelos unipessoais e colegiais, tema central desta dissertação.

Em abril de 2008 surgiu o Decreto-lei 75, de 22 de abril, que, apesar não ter a concordância das organizações representativas dos professores e de alguns dos mais conceituados peritos em administração escolar e do próprio Conselho Nacional da Educação, impôs, na opinião de muitos atores educativos, um regime de gestão assente num modelo de inspiração empresarial. Este diploma, no entanto, apresenta nos seus princípios uma liderança forte, o reforço da autonomia e abertura à comunidade

Nove anos depois, são claros alguns constrangimentos, nomeadamente a criação de uma sucessão muito hierarquizada de comando, encabeçada pelo representante do ministério, o diretor, que muitas vezes se vê obrigado a cumprir as ordens deste ao arripio do seu projeto educativo ou também a menorização, em certos casos, do papel do conselho pedagógico, que se limita apenas a emitir parecer sobre os documentos estruturantes de uma escola.

Não seria de todo despropositado alterar algumas destas situações. Para a concretização do referido, deveria ser criado nas escolas um espaço de amplo debate, enveredando em torno desta questão, todos os atores educativos.

Consideramos, que as alterações que vierem a ser efetuadas, sejam elas ténues ou profundas, terão de respeitar forçosamente os pressupostos inscritos na LBSE, referentes à administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino. Neste trabalho, depois da revisão da literatura, e tendo em conta as respostas ao inquérito por questionário realizado durante o enquadramento empírico, nomeadamente à pergunta de resposta

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

aberta número 1478, podemos, de uma forma simples, sugerir alguns princípios básicos que entendemos como “limites materiais” dos futuros projetos legislativos que se pretenda, levar a cabo um reajustamento das normas de administração e gestão escolar.

Um diploma legal deverá contemplar os seguintes os seguintes aspectos:

- a) Respeito pelo princípio constitucional de participação e democraticidade;
- b) Prevalência dos critérios pedagógicos em relação a princípios de direção e gestão burocratizados e autoritários assentes na concentração de poderes;
- c) Valorização da escola pública, promoção do sucesso escolar, efetivando os órgãos de direção e gestão como verdadeiros elementos de modernização pedagógica e de autonomia da escola para a realização de um projeto educativo próprio;
- d) Eleição democrática dos órgãos de direção e gestão das escolas e agrupamentos, de representantes de professores, pais, alunos e pessoal não docente;
- e) Privilégio dos órgãos colegiais em relação aos órgãos unipessoais;
- f) Respeito pelo princípio da separação e complementaridade entre a direção e a gestão;
- g) Orientação e direção pedagógica e educativa das escolas e seus agrupamentos, da responsabilidade de um órgão colegial pedagógico, com funções deliberativas, atribuindo-lhe verdadeiramente a direção pedagógica e educativa;
- h) Conceção do órgão de gestão da escola, que não seja um mero executor de decisões tomadas externamente, nomeadamente pelo aparelho político-administrativo do Ministério da Educação.
- i) Respeito pelos projetos de cada escola.
- j) Eleição de todos os membros dos órgãos de direção e gestão das escolas, inter pares, por escrutínio secreto;
- k) Participação da comunidade, designadamente os pais e a autarquia, no âmbito da autonomia da escola;
- l) Existência de um diálogo estável a nível da direção e gestão entre todos os corpos da escola e entre estes e a comunidade.

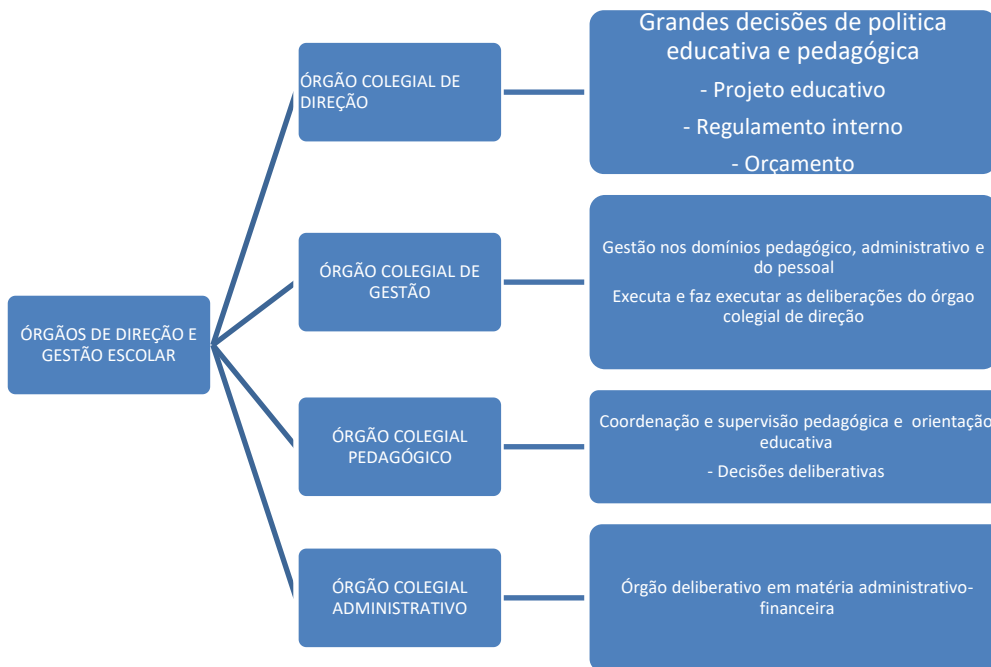
No mínimo, os órgãos de direção e gestão dos estabelecimentos de educação devem ter obrigatoriamente:

⁷⁸ Era solicitado, na pergunta 14, uma descrição de uma situação que levasse a concordar mais com um órgão unipessoal (dependente da autarquia ou do ME) ou mais com um órgão colegial (dependente da autarquia ou do ME),

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

- a) um órgão colegial de direção;
- b) um órgão colegial de gestão;
- c) um órgão colegial pedagógico;
- d) um órgão colegial administrativo

Para melhor ilustra o referido no ponto 13 apresenta-se seguidamente o seguinte esquema:



CONCLUSÃO

1. Algumas reflexões

Ao longo do presente trabalho, se por um lado a visão dos modelos de administração e gestão escolar desde 1929 até 2017, que revisitamos, levou-nos a procurar uma linha condutora de todo o processo construtivo da administração e gestão até aos dias de hoje.

Entre os vários momentos marcantes do processo de administração escolar, destacamos em 1973, o pensamento e ação do Ministro Veiga Simão com o nascimento dos primeiros conceitos democráticos na educação. Um segundo momento será , necessariamente, abril de 1974, momento a partir do qual se introduziram novos paradigmas. Estes foram assimilados de forma instantânea pelo, então, sistema educativo. A escola passou a ser de todos e para todos, de ricos e de pobres, independentemente da sua origem, religião ou raça. Um 3.º momento a destacar tem lugar em 1976, com a aprovação de uma nova Constituição da República, com as garantias e direitos para a educação. Em 1991 como ministro Roberto Carneiro, destacamos um quarto momento em que se levou a cabo uma experiencia unipessoal de gestão escolar, através da publicação do Decreto-Lei n.º 172/91 de 10 de maio. Nesta altura mudou o paradigma da gestão democrática, que desde o 25 de abril vinha a ser implementada. As UO passaram a ter um líder, uma só pessoa a gerir os destinos da escola. Esta rutura com o passado não foi pacífica, mesmo mantendo alguma continuidade nos outros órgão que subsistiram. Foi nesta altura que se separou, de forma objetiva, o órgão executivo (neste caso, unipessoal) do órgão de direção ainda colegial (conselho de escolas). Em 1998 tem lugar um ano de viragem, ou melhor, de retorno. Através do Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, a uma gestão exclusivamente constituída por órgão colegiais (a assembleia de escola, o conselho executivo, o conselho pedagógico e o conselho administrativo), mantendo-se a separação entre a direção (assembleia de escola) e a gestão (conselho executivo), instituída em 1991, embora ambos os órgãos fossem colegiais.

Já em 2008, reencontramos um modelo de administração e gestão escolar com um órgão executivo de gestão unipessoal, idêntico ao criado com a publicação do Decreto-

Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, introduzidas pelo do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, que vigora até os dias de hoje.

Concluimos na primeira parte dos estudo que existiu ao longo do tempo uma dialética entre a gestão unipessoal e a gestão colegial, tendo os sucessivos governos alternando entre estes dois modelos numa tentativa de chegar a uma escolha duradoura.

A nossa investigação não se ficou apenas por esta importante reflexão teórica, consubstanciada pela revisão da literatura. Foi feito um estudo empírico através de um inquérito por questionário, numa amostra por *clusters* definidos por variáveis de contexto de caráter cultural e socioeconómicos, representativa da população escolhida (o universo dos professores e diretores de todas as escolas públicas portuguesas).

2. Conclusões resultantes da nossa investigação

Para a nossa pergunta de partida **-qual o modelo de gestão escolar que melhor se adequa ao sistema educativo português – unipessoal ou colegial?** – pareceu-nos ter sido encontrada uma resposta adequada, de acordo com os fundamentos que seguidamente explicaremos. Depois de uma análise matemática, em termos estatísticos, foram tiradas diversas conclusões, sendo que, no objeto do nosso estudo, foi rejeitada de forma categórica a gestão unipessoal das UO públicas deste país. De facto, quando questionados, os professores e os diretores (conjuntamente) sobre qual o modelo de direção e gestão escolar que melhor serviria o interesse do sistema educativo português, tendo em conta o seu objetivo maior, o sucesso educativo das nossas crianças e jovens, a esmagadora maioria (mais de 95%) considera o modelo colegial o mais adequado. Subsidiariamente, ainda se concluiu identificar a rejeição de aspetos como a descentralização (por alguma designada “municipalização” da educação). Foi ainda reiterada pela esmagadora maioria dos inquiridos a necessidade da escolha dos órgãos (não opinião dos inquiridos, colegiais) de direção serem feitos por eleições livres e diretas interpares. Reiterou-se, mais uma vez, a necessidade de instaurar com eficácia uma autonomia efetiva e concreta na administração e gestão das nossas escolas, nas suas vertentes curriculares, pedagógica e administrativa, no espírito da LBSE e da Constituição.

3. Contribuição da nossa investigação

O facto de este trabalho sugerir conteúdos a incluir em futuras leis sobre a administração e gestão escolar é, uma mais valia para o legislador. Assim, em função dos nossos resultados, a eleição do órgão de gestão, à semelhança do de direção, tem de ser colegial e eleito inter pares. A autonomia tem de deixar de ser retórica e passar a ser uma realidade.

O poder legislativo terá de respeitar forçosamente, por mais original que seja o modelo de gestão, no mínimo, a existência de quatro órgãos de direção e gestão dos estabelecimentos de educação, a saber: um órgão colegial de direção; um órgão colegial de gestão; um órgão colegial pedagógico; e um órgão colegial administrativo.

Os nossos objetivos foram atingidos em toda a sua plenitude.

4. Limitações da investigação

Ao longo da realização deste trabalho, deparámo-nos com algumas dificuldades. No entanto, elegemos com toda a certeza a falta de tempo para o concretizar, por força dos compromissos que advêm das funções inerentes ao cargo que desempenhamos, como sendo a maior limitação.

Uma outra limitação prende-se com o período de muita instabilidade, profissional e emocional dos inquiridos (professores), o que poderia, em tese, levar uma eventual leviandade nas respostas. Mas, pelo facto de estas terem lugar *online*, de forma não institucional, na zona de conforto das suas casas, estamos convictos que tal não aconteceu. A própria resposta à questão aberta, que foi sempre esclarecedora tendo contribuído para um melhor esclarecimento da temática em causa, permite a inferência.

Sem dúvida que o questionário poderia ser mais abrangente. Porém, temos a convicção de que a informação adicional que se poderia solicitar, eventualmente, reduziria a taxa de resposta ou poderia enviesar as respostas e, conseqüentemente, os resultados.

5. Sugestões para futuras investigações

A conclusão do nosso estudo é, para nós, um ponto de chegada, na medida em que permitiu obter respostas às questões formuladas. Todavia, trata-se simultaneamente de um ponto de partida para novas investigações que pretendemos abraçar. Julgamos que seria interessante alargar o âmbito do nosso estudo a outros níveis, tais como:

1. A descentralização da educação através da transferência de competências para o poder local;
2. A participação alargada da comunidade na direção das escolas;
3. O envolvimento dos alunos na gestão escolar.

Assim sendo, parece ficar em aberto:

Poderá uma escola desenvolver os seus nobres propósitos sem um modelo colegial de gestão?

De acordo com os resultados da nossa investigação que ilustram a opinião e a vontade dos docentes e diretores a resposta será **NÃO**.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, N. (1999). “A autonomia das escolas públicas: exercício prospectivo de análise da política educativa”. In: *Inovação*, Vol. 12, n.º 3, pp. 45-6

Alves, MP. (2012). *Metodologia Científica*. Lisboa: Escolar Editora.

Alves, J. (2013). *Organização, gestão e projectos educativos das escolas*. Porto: Asa Editores.

Baldrige, V. (1971). *Power and Conflict in the University*. New York: John Wiley.

Baldrige, V. & Curtis, D. (1978). *Policy Making and Effective Leadership*. San Francisco; London: Jossey Bass Publishers.

Barroso, J. (1999). *A escola entre o local e o global. Perspectivas para o século XXI*. Lisboa: Educa.

Barroso, J. (1996). *Autonomia e gestão das escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.

Barroso, J. & Afonso, N. (2011). *Políticas Educativas: mobilização de conhecimentos e modelos de regulação, autonomia e gestão escolar, educação sexual em meio escolar, avaliação externa das escolas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica.

Bush, T. (1986). *Theories of Educational Management*. London: Harper & Row.

Caixeiro, C. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na (s) cultura (s) organizacional (ais) escolar (es)*. Évora: Universidade de Évora.

Carvalho, R. (1986). *História do Ensino em Portugal, desde a Fundação da Nacionalidade até ao fim do Regime de Salazar-Caetano*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Chiavenato, I. (2000). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Córdova, F. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Costa, J. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.
- Cruz, B. (1988), *Análise Social. (Volume XIV (103-194))*. Lisboa: EME.
- Cruz, M. (1999). *O Estado Novo e a Igreja Católica*. Lisboa: Editorial Bizâncio.
- Delgado, J. & Martins, É (2002). *Autonomia, Administração e Gestão das Escolas Portuguesas - 1974-1999 -Continuidades e Rupturas*. Lisboa: Departamento de Avaliação Prospectiva e Planeamento do Ministério da Educação.
- Pacheco & Sousa, (2016) *Revista Elo, n.º 23*, pp. 89-98, *30 anos da Lei de Bases do Sistema Educativo*. Guimarães: Centro de Formação Francisco de Holanda Guimarães.
- Etzioni, A. (1967) *Organizações complexas estudos das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas.
- Etzioni, A. (1974). *Análise Comparativa de Organizações Complexas*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Etzioni, A. (1984). *Organizações Modernas*. São Paulo: Editora Livraria Pioneira.
- Fayol, H. (1984). *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, A. (1995). “Educação e Poder Local”. In: *CNE, Educação, Comunidade e Poder Local*. Lisboa: CNE, pp. 45-63.
- Ferreira, J. & Caetano, A. & Neves, J. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: MC Graw Hill.
- Formosinho, J. (1985). *A Escola como burocracia*. Braga: Universidade do Minho (polic.), p. 6-8.
- Formosinho, J. (1986a). *O Sistema Educativo. Conceitos Básicos. Cadernos de Administração Escolar*. Braga: A.A.S.O.E.
- Formosinho, J. (1986b). *Organização e Administração Escolar*. Braga: Universidade do Minho.

Formosinho, J. & Fernandes, A. & Lima, L. (1988). *Princípios Gerais da Direcção e Gestão das Escolas, in CRSE, Documentos Preparatórios II*. Lisboa: ME/GEP.

Fortin, M. & Côté, J. & Filion, F (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Ghiglione, R. E Matalon, B. (1992). *O Inquérito, Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gil, A. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.

Grilo, E. (1993). "O sistema educativo". In A. Reis (org.), *Portugal. 20 anos de democracia*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Guerra, M. (2002). *Entre bastidores: O lado oculto da organização escolar*. Porto: ASA.

Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo.

Leão, A. (1945). *Introdução à Administração Escolar*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Libâneo, J. (2013). *Didática*. São Paulo: Cortez.

Lima, L. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974- 1988)*. 2.^a edição, Braga: Universidade do Minho.

Lima, L. (1988). *Reorganização do subsistema de educação de adultos: documentos Preparatórios III da Comissão de Reforma do Sistema Educativo*. Lisboa: Ministério da Educação.

Lima, L. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar. Um estudo da escola secundária em Portugal (1974/1988)*. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Educação.

Marconi, M. & Lakatos, E. (2010) *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas

- Martins, M. (2005). *Introdução à Probabilidade e à Estatística*. Lisboa: Sociedade Portuguesa de Estatística.
- Mattar, F. (2008). *Pesquisa de marketing: metodologia, planeamento*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Pacheco, J. (2006). *Currículo: teoria e prática*. Porto: Porto Editora.
- Pacheco, J. (2014). *Educação, formação e conhecimento*. Porto: Porto Editora.
- Ribeiro, J. (1986). *Ensaio de uma Teoria de Administração Escolar*. São Paulo: Saraiva.
- Rodrigues, A. (2013). *A autonomia e a nova gestão escolar*. Tese de doutoramento em Ciências da Educação apresentada à Universidade do Minho [texto não editado].
- Schein, E. (1968). *A Psicologia na organização*. Lisboa: Livraria Clássica Editora.
- Silva, J. M. C. (2008). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas. Trajectos individuais e impactos organizacionais*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Educação da Universidade de Estremadura. Espanha.
- Simão, J. (2003). *Modernização do Ensino Superior: da Ruptura à Excelência*. Coimbra: Fundação das Universidades Portuguesas.
- Stoer, S. (1986). *Educação e Mudança Social em Portugal. Uma década de transição*. Porto: Edições Afrontamento.
- Stoner, J. (1999) *Administração*. 5ª. edição, Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Teodoro, A. (2005). *Novos modos de regulação transnacional das políticas educativas. Evidências e possibilidade*. Porto: Edições Afrontamento.
- Torres, L. (1997). *Cultura Organizacional Escolar. Representações dos Professores numa Escola Portuguesa*. Oeiras: Celta.
- Torres, L. (2004). *Cultura Organizacional em Contexto Educativo. Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Braga: Universidade do Minho.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Vicente, P. & Reis, E. & Ferrão, F. (1996). *Sondagens*. Lisboa: Edições Sílabo

Weber, M. (1982). *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.

Legislação Consultada

- Decreto 16730, de 13 de abril, de 1929
- Decreto 27603, de 29 de março de 1937
- Decreto-lei n.º 42994, de maio de 1960
- Decreto-lei n.º 45810, de 9 de julho de 1964
- Decreto-Lei n.º 47587, de março de 1967
- Lei n.º 5/73, de 25 de julho
- Decreto-Lei n.º 221/74 de 27 de maio
- Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro
- Constituição de República Portuguesa (1976)
- Decretos-Lei n.º 769-A/76, de 24 de outubro
- Lei n.º 46/86, de 14 de outubro (LBSE)
- Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro
- Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio
- Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio
- Lei n.º 24/99, de 22 de abril
- A Lei n.º 159/99, de 14 de setembro
- Decreto-lei 75/2008 de 22 de abril
- Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho

Webgrafia: Endereços eletrónicos acedidos com maior frequência

www.bdigital.ufp.pt

www.b-on.pt

www.cnedu.pt/pt/noticias/cne

www.comregras.com

www.dge.mec.pt

www.esccsal.com

www.ipv.pt/millennium/pce6_mjf1.htm

www.mbaskool.com/business-concepts

www.pordata.pt/

www.portugal.gov.pt

www.repositorio.ucp.pt

<http://www.ufp.pt/>

ANEXO

Anexo 1. Lei de Bases do Sistema Educativo

Terça-feira 14 de Outubro de 1986



I Série — Número 237



DIÁRIO DA REPÚBLICA

PREÇO DESTE NÚMERO — 112\$00

1 — A renovação das assinaturas ou a assinação de novas assinantes para quaisquer das publicações oficiais deverá efectuar-se até ao final do mês de Janeiro, ao que se refere às assinaturas anuais ou para as do 1.º semestre, e até 31 de Julho, para as que corresponderem ao 2.º semestre.
2 — Preço de página para venda avulsa, 3\$50; preço por linha de anúncio, 80\$.

3 — Para os novos assinantes do *Diário da Assembleia da República*, o período de assinatura será compreendido de Janeiro a Dezembro de cada ano. Os números publicados em Novembro e Dezembro do ano anterior que completam a legislatura serão adquiridos ao preço de capa.
4 — Os prazos de reclamações de faltas do *Diário da República* para o continente e regiões autónomas e estrangeiro são, respectivamente, de 30 e 90 dias à data da sua publicação.

Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a anúncios e a assinaturas de «*Diário da República*» e de «*Diário da Assembleia da República*», deve ser dirigida à administração da Imprensa Nacional-Casa da Moeda, E. P., Rua de D. Francisco Manuel de Melo, 5 — 1092 Lisboa Codex.

IMPRESA NACIONAL-CASA DA MOEDA, E. P.

AVISO

Por ordem superior e para constar, comunica-se que não serão aceites quaisquer originais destinados ao «*Diário da República*» desde que não tragam aposta a competente ordem de publicação, assinada e autenticada com selo branco.

SUMÁRIO

Assembleia da República:

Lei n.º 46/86:

Lei de Bases do Sistema Educativo.

Ministério dos Negócios Estrangeiros:

Portaria n.º 600/86:

Estabelece a constituição do mapa do pessoal assalariado da Embaixada de Portugal em Luanda, com efeitos a partir de 1 de Outubro de 1986.

Ministério da Agricultura, Pescas e Alimentação:

Decreto-Lei n.º 346/86:

Torna extensivo à glicose e ao xarope de glicose classificados na posição pautal 17.02, B, I, da Pauta dos Direitos de Importação o regime previsto no Decreto-Lei n.º 62/86, de 25 de Março.

Ministério da Educação e Cultura:

Portaria n.º 801/86:

Autoriza o Instituto Politécnico de Viana do Castelo, através da sua Escola Superior de Educação, a conferir o grau de bacharel em Educação Pré-Escolar e o diploma do curso de professores do ensino básico nas variantes de Português e Francês, Português e Inglês, Matemática e Ciências da Natureza, Educação Visual, Educação Musical e Trabalhos Manuais e aprova os respectivos planos de estudos.

Portaria n.º 802/86:

Autoriza a Escola Superior de Educação de Vila Real a conferir os graus de bacharel em Educação Pré-Escolar e em Ensino Primário e aprova os respectivos planos de estudos.

Declarações:

De terem sido autorizadas transferências de verbas no orçamento do Ministério no montante de 221 551 contos.
De terem sido autorizadas transferências de verbas no orçamento do Ministério no montante de 359 013 contos.

Nota.— Foi publicado um suplemento ao *Diário da República*, n.º 165, de 21 de Julho de 1986, inserindo o seguinte:

Ministério da Agricultura, Pescas e Alimentação:

Portaria n.º 374-A/86:

Aplica a legislação comunitária relativa ao sector do tabaco em rama na campanha de 1986-1987.

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Lei n.º 46/86

de 14 de Outubro

Lei de Bases do Sistema Educativo

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea d) do artigo 164.º e da alínea e) do artigo 167.º da Constituição, o seguinte:

LEI DE BASES DO SISTEMA EDUCATIVO

CAPÍTULO I

Âmbito e princípios

Artigo 1.º

(Âmbito e definição)

1 — A presente lei estabelece o quadro geral do sistema educativo.

2 — O sistema educativo é o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente acção formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade.

3 — O sistema educativo desenvolve-se segundo um conjunto organizado de estruturas e de acções diversificadas, por iniciativa e sob responsabilidade de diferentes instituições e entidades públicas, particulares e cooperativas.

4 — O sistema educativo tem por âmbito geográfico a totalidade do território português — continente e regiões autónomas —, mas deve ter uma expressão

suficientemente flexível e diversificada, de modo a abranger a generalidade dos países e dos locais em que vivam comunidades de portugueses ou em que se verifique acentuado interesse pelo desenvolvimento e divulgação da cultura portuguesa.

5 — A coordenação da política relativa ao sistema educativo, independentemente das instituições que o compõem, incumbe a um ministério especialmente vocacionado para o efeito.

Artigo 2.º

(Princípios gerais)

1 — Todos os portugueses têm direito à educação e à cultura, nos termos da Constituição da República.

2 — É da especial responsabilidade do Estado promover a democratização do ensino, garantindo o direito a uma justa e efectiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares.

3 — No acesso à educação e na sua prática é garantido a todos os portugueses o respeito pelo princípio da liberdade de aprender e de ensinar, com tolerância para com as escolhas possíveis, tendo em conta, designadamente, os seguintes princípios:

- a) O Estado não pode atribuir-se o direito de programar a educação e a cultura segundo quaisquer directrizes filosóficas, estéticas, políticas, ideológicas ou religiosas;
- b) O ensino público não será confessional;
- c) É garantido o direito de criação de escolas particulares e cooperativas.

4 — O sistema educativo responde às necessidades resultantes da realidade social, contribuindo para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos, incentivando a formação de cidadãos livres, responsáveis, autónomos e solidários e valorizando a dimensão humana do trabalho.

5 — A educação promove o desenvolvimento do espírito democrático e pluralista, respeitador dos outros e das suas ideias, aberto ao diálogo e à livre troca de opiniões, formando cidadãos capazes de julgarem com espírito crítico e criativo o meio social em que se integram e de se empenharem na sua transformação progressiva.

Artigo 3.º

(Princípios organizativos)

O sistema educativo organiza-se de forma a:

- a) Contribuir para a defesa da identidade nacional e para o reforço da fidelidade à matriz histórica de Portugal, através da consciencialização relativamente ao património cultural do povo português, no quadro da tradição universalista europeia e da crescente interdependência e necessária solidariedade entre todos os povos do Mundo;
- b) Contribuir para a realização do educando, através do pleno desenvolvimento da personalidade, da formação do carácter e da cidadania, preparando-o para uma reflexão consciente sobre os valores espirituais, estéticos, morais e cívicos e proporcionando-lhe um equilibrado desenvolvimento físico;

c) Assegurar a formação cívica e moral dos jovens;

d) Assegurar o direito à diferença, mercê do respeito pelas personalidades e pelos projectos individuais da existência, bem como da consideração e valorização dos diferentes saberes e culturas;

e) Desenvolver a capacidade para o trabalho e proporcionar, com base numa sólida formação geral, uma formação específica para a ocupação de um justo lugar na vida activa que permita ao indivíduo prestar o seu contributo ao progresso da sociedade em consonância com os seus interesses, capacidades e vocação;

f) Contribuir para a realização pessoal e comunitária dos indivíduos, não só pela formação para o sistema de ocupações socialmente úteis, mas ainda pela prática e aprendizagem da utilização criativa dos tempos livres;

g) Descentralizar, desconcentrar e diversificar as estruturas e acções educativas, de modo a proporcionar uma correcta adaptação às realidades, um elevado sentido de participação das populações, uma adequada inserção no meio comunitário e níveis de decisão eficientes;

h) Contribuir para a correcção das assimetrias de desenvolvimento regional e local, devendo incrementar em todas as regiões do País a igualdade no acesso aos benefícios da educação, da cultura e da ciência;

i) Assegurar uma escolaridade de segunda oportunidade aos que dela não usufruíram na idade própria, aos que procuram o sistema educativo por razões profissionais ou de promoção cultural, devidas, nomeadamente, a necessidades de reconversão ou aperfeiçoamento decorrentes da evolução dos conhecimentos científicos e tecnológicos;

j) Assegurar a igualdade de oportunidade para ambos os sexos, nomeadamente através das práticas de coeducação e da orientação escolar e profissional, e sensibilizar, para o efeito, o conjunto dos intervenientes no processo educativo;

k) Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos, através da adopção de estruturas e processos participativos na definição da política educativa, na administração e gestão do sistema escolar e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo, em especial os alunos, os docentes e as famílias.

CAPÍTULO II

Organização do sistema educativo

Artigo 4.º

(Organização geral do sistema educativo)

1 — O sistema educativo compreende a educação pré-escolar, a educação escolar e a educação extra-escolar.

2 — A educação pré-escolar, no seu aspecto formativo, é complementar e ou supletiva da acção educativa da família, com a qual estabelece estreita cooperação.

3 — A educação escolar compreende os ensinos básico, secundário e superior, integra modalidades especiais e inclui actividades de ocupação de tempos livres.

4 — A educação extra-escolar engloba actividades de alfabetização e de educação de base, de aperfeiçoamento e actualização cultural e científica e a iniciação, reconversão e aperfeiçoamento profissional e realiza-se num quadro aberto de iniciativas múltiplas, de natureza formal e não formal.

SECÇÃO I

Educação pré-escolar

Artigo 5.º

(Educação pré-escolar)

1 — São objectivos da educação pré-escolar:

- a) Estimular as capacidades de cada criança e favorecer a sua formação e o desenvolvimento equilibrado de todas as suas potencialidades;
- b) Contribuir para a estabilidade e segurança afectivas da criança;
- c) Favorecer a observação e a compreensão do meio natural e humano para melhor integração e participação da criança;
- d) Desenvolver a formação moral da criança e o sentido da responsabilidade, associado ao da liberdade;
- e) Fomentar a integração da criança em grupos sociais diversos, complementares da família, tendo em vista o desenvolvimento da sociabilidade;
- f) Desenvolver as capacidades de expressão e comunicação da criança, assim como a imaginação criativa, e estimular a actividade lúdica;
- g) Inculcar hábitos de higiene e de defesa da saúde pessoal e colectiva;
- h) Proceder à despistagem de inadaptações, deficiências ou precocidades e promover a melhor orientação e encaminhamento da criança.

2 — A prossecução dos objectivos enunciados far-se-á de acordo com conteúdos, métodos e técnicas apropriados, tendo em conta a articulação com o meio familiar.

3 — A educação pré-escolar destina-se às crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de ingresso no ensino básico.

4 — Incumbe ao Estado assegurar a existência de uma rede de educação pré-escolar.

5 — A rede de educação pré-escolar é constituída por instituições próprias, de iniciativa do poder central, regional ou local e de outras entidades, colectivas ou individuais, designadamente associações de pais e de moradores, organizações cívicas e confessionais, organizações sindicais e de empresa e instituições de solidariedade social.

6 — O Estado deve apoiar as instituições de educação pré-escolar integradas na rede pública, subvencionando, pelo menos, uma parte dos seus custos de funcionamento.

7 — Ao ministério responsável pela coordenação da política educativa compete definir as normas gerais da educação pré-escolar, nomeadamente nos seus aspectos pedagógico e técnico, e apoiar e fiscalizar o seu cumprimento e aplicação.

8 — A frequência da educação pré-escolar é facultativa, no reconhecimento de que à família cabe um papel essencial no processo da educação pré-escolar.

SECÇÃO II

Educação escolar

SUBSECÇÃO I

Ensino básico

Artigo 6.º

(Universalidade)

1 — O ensino básico é universal, obrigatório e gratuito e tem a duração de nove anos.

2 — Ingressam no ensino básico as crianças que completem 6 anos de idade até 15 de Setembro.

3 — As crianças que completem os 6 anos de idade entre 16 de Setembro e 31 de Dezembro podem ingressar no ensino básico se tal for requerido pelo encarregado de educação, em termos a regulamentar.

4 — A obrigatoriedade de frequência do ensino básico termina aos 15 anos de idade.

5 — A gratuitidade no ensino básico abrange propinas, taxas e emolumentos relacionados com a matrícula, frequência e certificação, podendo ainda os alunos dispor gratuitamente do uso de livros e material escolar, bem como de transporte, alimentação e alojamento, quando necessários.

Artigo 7.º

(Objectivos)

São objectivos do ensino básico:

- a) Assegurar uma formação geral comum a todos os portugueses que lhes garanta a descoberta e o desenvolvimento dos seus interesses e aptidões, capacidade de raciocínio, memória e espírito crítico, criatividade, sentido moral e sensibilidade estética, promovendo a realização individual em harmonia com os valores da solidariedade social;
- b) Assegurar que nesta formação sejam equilibradamente inter-relacionados o saber e o saber fazer, a teoria e a prática, a cultura escolar e a cultura do quotidiano;
- c) Proporcionar o desenvolvimento físico e motor, valorizar as actividades manuais e promover a educação artística, de modo a sensibilizar para as diversas formas de expressão estética, detectando e estimulando aptidões nesses domínios;

- d) Proporcionar a aprendizagem de uma primeira língua estrangeira e a iniciação de uma segunda;
- e) Proporcionar a aquisição dos conhecimentos basilares que permitam o prosseguimento de estudos ou a inserção do aluno em esquemas de formação profissional, bem como facilitar a aquisição e o desenvolvimento de métodos e instrumentos de trabalho pessoal e em grupo, valorizando a dimensão humana do trabalho;
- f) Fomentar a consciência nacional aberta à realidade concreta numa perspectiva de humanismo universalista, de solidariedade e de cooperação internacional;
- g) Desenvolver o conhecimento e o apreço pelos valores característicos da identidade, língua, história e cultura portuguesas;
- h) Proporcionar aos alunos experiências que favoreçam a sua maturidade cívica e sócio-afectiva, criando neles atitudes e hábitos positivos de relação e cooperação, quer no plano dos seus vínculos de família, quer no da intervenção consciente e responsável na realidade circundante;
- i) Proporcionar a aquisição de atitudes autónomas, visando a formação de cidadãos civicamente responsáveis e democraticamente intervenientes na vida comunitária;
- j) Assegurar às crianças com necessidades educativas específicas, devidas, designadamente, a deficiências físicas e mentais, condições adequadas ao seu desenvolvimento e pleno aproveitamento das suas capacidades;
- l) Fomentar o gosto por uma constante actualização de conhecimentos;
- m) Participar no processo de informação e orientação educacionais em colaboração com as famílias;
- n) Proporcionar, em liberdade de consciência, a aquisição de noções de educação cívica e moral;
- o) Criar condições de promoção do sucesso escolar e educativo a todos os alunos.

Artigo 8.º

(Organização)

1 — O ensino básico compreende três ciclos sequenciais, sendo o 1.º de quatro anos, o 2.º de dois anos e o 3.º de três anos, organizados nos seguintes termos:

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

2 — 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 perspectiva de unidade global do ensino básico.

3 — Os objectivos específicos de cada ciclo integram-se nos objectivos gerais do ensino básico, nos termos dos números anteriores e de acordo com o desenvolvimento etário correspondente, tendo em atenção as seguintes particularidades:

- a) Para o 1.º ciclo, o desenvolvimento da linguagem oral e a iniciação e progressivo domínio da leitura e da escrita, das noções essenciais da aritmética e do cálculo, do meio físico e social, das expressões plástica, dramática, musical e motora;
- b) Para o 2.º ciclo, a formação humanística, artística, física e desportiva, científica e tecnológica e a educação moral e cívica, visando habilitar os alunos a assimilar e interpretar crítica e criativamente a informação, de modo a possibilitar a aquisição de métodos e instrumentos de trabalho e de conhecimento que permitam o prosseguimento da sua formação, numa perspectiva do desenvolvimento de atitudes activas e conscientes perante a comunidade e os seus problemas mais importantes;
- c) Para o 3.º ciclo, a aquisição sistemática e diferenciada da cultura moderna, nas suas dimensões humanística, literária, artística, física e desportiva, científica e tecnológica, indispensável ao ingresso na vida activa e ao prosseguimento de estudos, bem como a orientação escolar e profissional que faculte a opção de formação subsequente ou de inserção na vida activa, com respeito pela realização autónoma da pessoa humana.

4 — Em escolas especializadas do ensino básico podem ser reforçadas componentes de ensino artístico ou de educação física e desportiva, sem prejuízo da formação básica.

5 — A conclusão com aproveitamento do ensino básico confere o direito à atribuição de um diploma, devendo igualmente ser certificado o aproveitamento de qualquer ano ou ciclo, quando solicitado.

SUBSECÇÃO II

Ensino secundário

Artigo 9.º

(Objectivos)

O ensino secundário tem por objectivos:

- a) Assegurar o desenvolvimento do raciocínio, da reflexão e da curiosidade científica e o aprofundamento dos elementos fundamentais de uma cultura humanística, artística, científica e técnica que constituam suporte cognitivo e metodológico apropriado para o eventual prosseguimento de estudos e para a inserção na vida activa;
- b) Facultar aos jovens conhecimentos necessários à compreensão das manifestações estéticas e culturais e possibilitar o aperfeiçoamento da sua expressão artística;

- c) Fomentar a aquisição e aplicação de um saber cada vez mais aprofundado assente no estudo, na reflexão crítica, na observação e na experimentação;
- d) Formar, a partir da realidade concreta da vida regional e nacional, e no apreço pelos valores permanentes da sociedade, em geral, e da cultura portuguesa, em particular, jovens interessados na resolução dos problemas do País e sensibilizados para os problemas da comunidade internacional;
- e) Facultar contactos e experiências com o mundo do trabalho, fortalecendo os mecanismos de aproximação entre a escola, a vida activa e a comunidade e dinamizando a função inovadora e interventora da escola;
- f) Favorecer a orientação e formação profissional dos jovens, através da preparação técnica e tecnológica, com vista à entrada no mundo do trabalho;
- g) Criar hábitos de trabalho, individual e em grupo, e favorecer o desenvolvimento de atitudes de reflexão metódica, de abertura de espírito, de sensibilidade e de disponibilidade e adaptação à mudança.

Artigo 10.º

(Organização)

1 — Têm acesso a qualquer curso do ensino secundário os que completarem com aproveitamento o ensino básico.

2 — Os cursos do ensino secundário têm a duração de três anos.

3 — O ensino secundário organiza-se segundo formas diferenciadas, contemplando a existência de cursos predominantemente orientados para a vida activa ou para o prosseguimento de estudos, contendo todas as componentes de formação de sentido técnico, tecnológico e profissionalizante e de língua e cultura portuguesas adequadas à natureza dos diversos cursos.

4 — É garantida a permeabilidade entre os cursos predominantemente orientados para a vida activa e os cursos predominantemente orientados para o prosseguimento de estudos.

5 — A conclusão com aproveitamento do ensino secundário confere direito à atribuição de um diploma, que certificará a formação adquirida e, nos casos dos cursos predominantemente orientados para a vida activa, a qualificação obtida para efeitos do exercício de actividades profissionais determinadas.

6 — No ensino secundário cada professor é responsável, em princípio, por uma só disciplina.

7 — Podem ser criados estabelecimentos especializados destinados ao ensino e prática de cursos de natureza técnica e tecnológica ou de índole artística.

SUSSECÇÃO III

Ensino superior

Artigo 11.º

(Âmbito e objectivos)

1 — O ensino superior compreende o ensino universitário e o ensino politécnico.

2 — São objectivos do ensino superior:

- a) Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- b) Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em sectores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade portuguesa, e colaborar na sua formação contínua;
- c) Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e a criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- d) Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem património da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- e) Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- f) Estimular o conhecimento dos problemas do mundo de hoje, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- g) Continuar a formação cultural e profissional dos cidadãos pela promoção de formas adequadas de extensão cultural.

3 — O ensino universitário visa assegurar uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de actividades profissionais e culturais e fomenta o desenvolvimento das capacidades de concepção, de inovação e de análise crítica.

4 — O ensino politécnico visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de actividades profissionais.

Artigo 12.º

(Acesso)

1 — Têm acesso ao ensino superior:

- a) Os indivíduos habilitados com um curso secundário, ou equivalente, que, cumulativamente, façam prova de capacidade para a sua frequência;
- b) Os indivíduos maiores de 25 anos que, não possuindo aquela habilitação, façam prova especialmente adequada de capacidade para a sua frequência.

2 — A prova ou provas de capacidade referidas no número anterior são de âmbito nacional e específicas para cada curso ou grupo de cursos afins.

3 — O acesso a cada curso do ensino superior deve ter em conta as necessidades em quadros qualificados e a elevação do nível educativo, cultural e científico do País, podendo ainda ser condicionado pela necessidade de garantir a qualidade do ensino.

4 — O Estado deve criar as condições que garantam aos cidadãos a possibilidade de frequentar o ensino superior, de forma a impedir os efeitos discriminatórios decorrentes das desigualdades económicas e regionais ou de desvantagens sociais prévias.

Artigo 13.º

(Graus e diplomas)

1 — No ensino superior são conferidos os seguintes graus:

- a) Bacharel;
- b) Licenciado;
- c) Mestre;
- d) Doutor.

2 — No ensino superior podem ainda ser atribuídos diplomas de estudos superiores especializados, bem como outros certificados e diplomas para cursos de pequena duração.

3 — No ensino universitário são conferidos os graus de licenciado, mestre e doutor e são atribuídos outros certificados e diplomas, sem prejuízo do disposto na alínea b) do n.º 1 do artigo 31.º

4 — No ensino politécnico é conferido o grau de bacharel e são atribuídos diplomas de estudos superiores especializados, bem como outros certificados e diplomas para cursos de pequena duração.

5 — Têm acesso aos cursos de estudos superiores especializados os indivíduos habilitados com o grau de bacharel ou licenciado.

6 — O diploma de estudos superiores especializados é equivalente ao grau de licenciado para efeitos profissionais e académicos.

7 — Os cursos de estudos superiores especializados do ensino politécnico que formem um conjunto coerente com um curso de bacharelato precedente podem conduzir à obtenção do grau de licenciado.

8 — O ensino universitário e o ensino politécnico são articulados entre si pelo reconhecimento mútuo do valor da formação e competências adquiridas em cada unidade e ainda através de um sistema de créditos baseado na análise dos planos de estudo.

9 — A duração dos cursos superiores que conferem graus deve ser regulamentada de forma a garantir o nível científico da formação adquirida.

Artigo 14.º

(Estabelecimentos)

1 — O ensino universitário realiza-se em universidades e em escolas universitárias não integradas.

2 — O ensino politécnico realiza-se em escolas superiores especializadas nos domínios da tecnologia, das artes e da educação, entre outros.

3 — As universidades podem ser constituídas por escolas, institutos ou faculdades diferenciados e ou por departamentos ou outras unidades, podendo ainda integrar escolas superiores do ensino politécnico.

4 — As escolas superiores do ensino politécnico podem ser associadas em unidades mais amplas, com designações várias, segundo critérios de interesse regional e ou de natureza das escolas.

Artigo 15.º

(Investigação científica)

1 — O Estado deve assegurar as condições materiais e culturais de criação e investigação científicas.

2 — Nas instituições de ensino superior serão criadas as condições para a promoção da investigação científica e para a realização de actividades de investigação e desenvolvimento.

3 — A investigação científica no ensino superior deve ter em conta os objectivos predominantes da instituição em que se insere, sem prejuízo da sua perspectivação em função do progresso, do saber e da resolução dos problemas postos pelo desenvolvimento social, económico e cultural do País.

4 — Devem garantir-se as condições de publicação dos trabalhos científicos e facilitar-se a divulgação dos novos conhecimentos e perspectivas do pensamento científico, dos avanços tecnológicos e da criação cultural.

5 — Compete ao Estado incentivar a colaboração entre as entidades públicas, privadas e cooperativas no sentido de fomentar o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da cultura, tendo particularmente em vista os interesses da colectividade.

SUBSECÇÃO IV

Modalidades especiais de educação escolar

Artigo 16.º

(Modalidades)

1 — Constituem modalidades especiais de educação escolar:

- a) A educação especial;
- b) A formação profissional;
- c) O ensino recorrente de adultos;
- d) O ensino a distância;
- e) O ensino português no estrangeiro.

2 — Cada uma destas modalidades é parte integrante da educação escolar, mas rege-se por disposições especiais.

Artigo 17.º

(Âmbito e objectivos da educação especial)

1 — A educação especial visa a recuperação e integração sócio-educativas dos indivíduos com necessidades educativas específicas devidas a deficiências físicas e mentais.

2 — A educação especial integra actividades dirigidas aos educandos e acções dirigidas às famílias, aos educadores e às comunidades.

3 — No âmbito dos objectivos do sistema educativo, em geral, assumem relevo na educação especial:

- a) O desenvolvimento das potencialidades físicas e intelectuais;

- b) A ajuda na aquisição da estabilidade emocional;
- c) O desenvolvimento das possibilidades de comunicação;
- d) A redução das limitações provocadas pela deficiência;
- e) O apoio na inserção familiar, escolar e social de crianças e jovens deficientes;
- f) O desenvolvimento da independência a todos os níveis em que se possa processar;
- g) A preparação para uma adequada formação profissional e integração na vida activa.

Artigo 18.º

(Organização da educação especial)

1 — A educação especial organiza-se preferencialmente segundo modelos diversificados de integração em estabelecimentos regulares de ensino, tendo em conta as necessidades de atendimento específico, e com apoios de educadores especializados.

2 — A educação especial processar-se-á também em instituições específicas quando comprovadamente o exijam o tipo e o grau de deficiência do educando.

3 — São também organizadas formas de educação especial visando a integração profissional do deficiente.

4 — A escolaridade básica para crianças e jovens deficientes deve ter currículos e programas devidamente adaptados às características de cada tipo e grau de deficiência, assim como formas de avaliação adequadas às dificuldades específicas.

5 — Incumbe ao Estado promover e apoiar a educação especial para deficientes.

6 — As iniciativas de educação especial podem pertencer ao poder central, regional ou local ou a outras entidades colectivas, designadamente associações de pais e de moradores, organizações cívicas e confessionais, organizações sindicais e de empresa e instituições de solidariedade social.

7 — Ao ministério responsável pela coordenação da política educativa compete definir as normas gerais da educação especial, nomeadamente nos seus aspectos pedagógicos e técnicos, e apoiar e fiscalizar o seu cumprimento e aplicação.

8 — Ao Estado cabe promover, a nível nacional, acções que visem o esclarecimento, a prevenção e o tratamento precoce da deficiência.

Artigo 19.º

(Formação profissional)

1 — A formação profissional, para além de complementar a preparação para a vida activa iniciada no ensino básico, visa uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, por forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica.

2 — Têm acesso à formação profissional:

- a) Os que tenham concluído a escolaridade obrigatória;
- b) Os que não concluíram a escolaridade obrigatória até à idade limite desta;
- c) Os trabalhadores que pretendam o aperfeiçoamento ou a reconversão profissionais.

3 — A formação profissional estrutura-se segundo um modelo institucional e pedagógico suficientemente flexível que permita integrar os alunos com níveis de formação e características diferenciados.

4 — A formação profissional estrutura-se por forma a desenvolver acções de:

- a) Iniciação profissional;
- b) Qualificação profissional;
- c) Aperfeiçoamento profissional;
- d) Reconversão profissional.

5 — A organização dos cursos de formação profissional deve adequar-se às necessidades conjunturais nacionais e regionais de emprego, podendo integrar módulos de duração variável e combináveis entre si, com vista à obtenção de níveis profissionais sucessivamente mais elevados.

6 — O funcionamento dos cursos e módulos pode ser realizado segundo formas institucionais diversificadas, designadamente:

- a) Utilização de escolas de ensino básico e secundário;
- b) Protocolos com empresas e autarquias;
- c) Apoios a instituições e iniciativas estatais e não estatais;
- d) Dinamização de acções comunitárias e de serviços à comunidade;
- e) Criação de instituições específicas.

7 — A conclusão com aproveitamento de um módulo ou curso de formação profissional confere direito à atribuição da correspondente certificação.

8 — Serão estabelecidos processos que favoreçam a recorrência e a progressão no sistema de educação escolar dos que completarem cursos de formação profissional.

Artigo 20.º

(Ensino recorrente de adultos)

1 — Para os indivíduos que já não se encontram na idade normal de frequência dos ensinos básico e secundário é organizado um ensino recorrente.

2 — Este ensino é também destinado aos indivíduos que não tiveram oportunidade de se enquadrar no sistema de educação escolar na idade normal de formação, tendo em especial atenção a eliminação do analfabetismo.

3 — Têm acesso a esta modalidade de ensino os indivíduos:

- a) Ao nível do ensino básico, a partir dos 15 anos;
- b) Ao nível do ensino secundário, a partir dos 18 anos.

4 — Este ensino atribui os mesmos diplomas e certificados que os conferidos pelo ensino regular, sendo as formas de acesso e os planos e métodos de estudos organizados de modo distinto, tendo em conta os grupos etários a que se destinam, a experiência de vida entretanto adquirida e o nível de conhecimentos demonstrados.

5 — A formação profissional referida no artigo anterior pode ser também organizada de forma recorrente.

Artigo 21.º

(Ensino a distância)

1 — O ensino a distância, mediante o recurso aos *multimedia* e às novas tecnologias da informação, constitui não só uma forma complementar do ensino regular, mas pode constituir também uma modalidade alternativa da educação escolar.

2 — O ensino a distância terá particular incidência na educação recorrente e na formação contínua de professores.

3 — Dentro da modalidade de ensino a distância situa-se a universidade aberta.

Artigo 22.º

(Ensino português no estrangeiro)

1 — O Estado promoverá a divulgação e o estudo da língua e da cultura portuguesas no estrangeiro mediante acções e meios diversificados que visem, nomeadamente, a sua inclusão nos planos curriculares de outros países e a criação e a manutenção de leitorados de português, sob orientação de professores portugueses, em universidades estrangeiras.

2 — Será incentivada a criação de escolas portuguesas nos países de língua oficial portuguesa e junto das comunidades de emigrantes portugueses.

3 — O ensino da língua e da cultura portuguesas aos trabalhadores emigrantes e seus filhos será assegurado através de cursos e actividades promovidos nos países de imigração em regime de integração ou de complementaridade relativamente aos respectivos sistemas educativos.

4 — Serão incentivadas e apoiadas pelo Estado as iniciativas de associações de portugueses e as de entidades estrangeiras, públicas e privadas, que contribuam para a prossecução dos objectivos enunciados neste artigo.

SECÇÃO III

Educação extra-escolar

Artigo 23.º

(Educação extra-escolar)

1 — A educação extra-escolar tem como objectivo permitir a cada indivíduo aumentar os seus conhecimentos e desenvolver as suas potencialidades, em complemento da formação escolar ou em suprimento da sua carência.

2 — A educação extra-escolar integra-se numa perspectiva de educação permanente e visa a globalidade e a continuidade da acção educativa.

3 — São vectores fundamentais da educação extra-escolar:

- a) Eliminar o analfabetismo literal e funcional;
- b) Contribuir para a efectiva igualdade de oportunidades educativas e profissionais dos que não frequentaram o sistema regular do ensino ou o abandonaram precocemente, designadamente através da alfabetização e da educação de base de adultos;
- c) Favorecer atitudes de solidariedade social e de participação na vida da comunidade;

d) Preparar para o emprego, mediante acções de reconversão e de aperfeiçoamento profissionais, os adultos cujas qualificações ou treino profissional se tornem inadequados face ao desenvolvimento tecnológico;

e) Desenvolver as aptidões tecnológicas e o saber técnico que permitam ao adulto adaptar-se à vida contemporânea;

f) Assegurar a ocupação criativa dos tempos livres de jovens e adultos com actividades de natureza cultural.

4 — As actividades de educação extra-escolar podem realizar-se em estruturas de extensão cultural do sistema escolar, ou em sistemas abertos, com recurso a meios de comunicação social e a tecnologias educativas específicas e adequadas.

5 — Compete ao Estado promover a realização de actividades extra-escolares e apoiar as que, neste domínio, sejam da iniciativa das autarquias, associações culturais e recreativas, associações de pais, associações de estudantes e organismos juvenis, associações de educação popular, organizações sindicais e comissões de trabalhadores, organizações cívicas e confessionais e outras.

6 — O Estado, para além de atender à dimensão educativa da programação televisiva e radiofónica em geral, assegura a existência e funcionamento da rádio e da televisão educativas, numa perspectiva de pluralidade de programas, cobrindo tempos diários de emissão suficientemente alargados e em horários diversificados.

CAPÍTULO III

Apoios e complementos educativos

Artigo 24.º

(Promoção do sucesso escolar)

1 — São estabelecidas e desenvolvidas actividades e medidas de apoio e complemento educativos visando contribuir para a igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolar.

2 — Os apoios e complementos educativos são aplicados prioritariamente na escolaridade obrigatória.

Artigo 25.º

(Apoios a alunos com necessidades escolares específicas)

Nos estabelecimentos de ensino básico é assegurada a existência de actividades de acompanhamento e complemento pedagógicos, de modo positivamente diferenciado, a alunos com necessidades escolares específicas.

Artigo 26.º

(Apoio psicológico e orientação escolar e profissional)

O apoio ao desenvolvimento psicológico dos alunos e à sua orientação escolar e profissional, bem como o apoio psicopedagógico às actividades educativas e ao sistema de relações da comunidade escolar, são realizados por serviços de psicologia e orientação escolar profissional inseridos em estruturas regionais escolares.

Artigo 27.º

(Acção social escolar)

1 — São desenvolvidos, no âmbito da educação pré-escolar e da educação escolar, serviços de acção social escolar, concretizados através da aplicação de critérios de discriminação positiva que visem a compensação social e educativa dos alunos economicamente mais carenciados.

2 — Os serviços de acção social escolar são traduzidos por um conjunto diversificado de acções, em que avultam a comparticipação em refeições, serviços de cantina, transportes, alojamento, manuais e material escolar, e pela concessão de bolsas de estudo.

Artigo 28.º

(Apoio de saúde escolar)

Será realizado o acompanhamento do saudável crescimento e desenvolvimento dos alunos, o qual é assegurado, em princípio, por serviços especializados dos centros comunitários de saúde em articulação com as estruturas escolares.

Artigo 29.º

(Apoio a trabalhadores-estudantes)

Aos trabalhadores-estudantes será proporcionado um regime especial de estudos que tenha em consideração a sua situação de trabalhadores e de estudantes e que lhes permita a aquisição de conhecimentos, a progressão no sistema do ensino e a criação de oportunidades de formação profissional adequadas à sua valorização pessoal.

CAPÍTULO IV

Recursos humanos

Artigo 30.º

(Princípios gerais sobre a formação de educadores e professores)

1 — A formação de educadores e professores assenta nos seguintes princípios:

- a) Formação inicial de nível superior, proporcionando aos educadores e professores de todos os níveis de educação e ensino a informação, os métodos e as técnicas científicas e pedagógicas de base, bem como a formação pessoal e social adequadas ao exercício da função;
- b) Formação contínua que complemente e actualize a formação inicial numa perspectiva de educação permanente;
- c) Formação flexível que permita a reconversão e mobilidade dos educadores e professores dos diferentes níveis de educação e ensino, nomeadamente o necessário complemento de formação profissional;
- d) Formação integrada quer no plano da preparação científico-pedagógica quer no da articulação teórico-prática;

- e) Formação assente em práticas metodológicas afins das que o educador e o professor vierem a utilizar na prática pedagógica;
- f) Formação que, em referência à realidade social, estimule uma atitude simultaneamente crítica e actuante;
- g) Formação que favoreça e estimule a inovação e a investigação, nomeadamente em relação com a actividade educativa;
- h) Formação participada que conduza a uma prática reflexiva e continuada de auto-informação e auto-aprendizagem.

2 — A orientação e as actividades pedagógicas na educação pré-escolar são asseguradas por educadores de infância, sendo a docência em todos os níveis e ciclos de ensino assegurada por professores detentores de diploma que certifique a formação profissional específica com que se encontram devidamente habilitados para o efeito.

Artigo 31.º

(Formação inicial de educadores de infância e de professores dos ensinos básico e secundário)

1 — Os educadores de infância e os docentes dos ensinos básico e secundário adquirem qualificação profissional em cursos específicos destinados à respectiva formação, de acordo com as necessidades curriculares do respectivo nível de educação e ensino, em escolas superiores de educação ou em universidades que disponham de unidades de formação próprias para o efeito, nos termos a seguir definidos:

- a) A formação dos educadores de infância e dos professores do 1.º e 2.º ciclos do ensino básico realiza-se em escolas superiores de educação;
- b) A formação dos educadores e dos professores referidos na alínea anterior pode ainda ser realizada em universidades, as quais, para o efeito, atribuem os mesmos diplomas que os das escolas superiores de educação;
- c) A formação de professores do 3.º ciclo do ensino básico e de professores do ensino secundário realiza-se em universidades.

2 — A formação dos professores de disciplinas de natureza profissional, vocacional ou artística dos ensinos básico ou secundário adquire-se em cursos profissionais adequados, que se ministram em escolas superiores, complementados por uma formação pedagógica.

3 — Podem também adquirir qualificação profissional para professores do 3.º ciclo do ensino básico e para professores do ensino secundário os licenciados que, tendo as habilitações científicas requeridas para o acesso à profissionalização no ensino, obtenham a necessária formação pedagógica em curso adequado.

4 — Os cursos de formação de professores do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e de professores do ensino secundário serão cursos de licenciatura.

5 — Os cursos de licenciatura para formação de professores do 2.º ciclo do ensino básico realizados nas escolas superiores de educação organizam-se nos termos do n.º 7 do artigo 13.º

6 — As escolas superiores de educação e as instituições universitárias podem celebrar convénios entre si para a formação de educadores e professores.

Artigo 32.º

(Qualificação para professor do ensino superior)

1 — Adquirem qualificação para a docência no ensino superior os habilitados com os graus de doutor ou de mestre, bem como os licenciados que tenham prestado provas de aptidão pedagógica e capacidade científica, podendo ainda exercer a docência outras individualidades reconhecidamente qualificadas.

2 — Podem coadjuvar na docência do ensino superior os indivíduos habilitados com o grau de licenciado ou equivalente.

Artigo 33.º

(Qualificação para outras funções educativas)

1 — Adquirem qualificação para a docência em educação especial os educadores de infância e os professores do ensino básico e secundário com prática de educação ou de ensino regular ou especial que obtenham aproveitamento em cursos especialmente vocacionados para o efeito realizados em escolas superiores que disponham de recursos próprios nesse domínio.

2 — Nas instituições de formação referidas no n.º 1 do artigo 31.º podem ainda ser ministrados cursos especializados de administração e inspecção escolares, de animação sócio-cultural, de educação de base de adultos e outros necessários ao desenvolvimento do sistema educativo.

3 — São qualificados para o exercício das actividades de apoio educativo os indivíduos habilitados com formação superior adequada.

Artigo 34.º

(Pessoal auxiliar de educação)

O pessoal auxiliar de educação deve possuir como habilitação mínima o ensino básico ou equivalente, devendo ser-lhe proporcionada uma formação complementar adequada.

Artigo 35.º

(Formação contínua)

1 — A todos os educadores, professores e outros profissionais da educação é reconhecido o direito à formação contínua.

2 — A formação contínua deve ser suficientemente diversificada, de modo a assegurar o complemento, aprofundamento e actualização de conhecimentos e de competências profissionais, bem como a possibilitar a mobilidade e a progressão na carreira.

3 — A formação contínua é assegurada predominantemente pelas respectivas instituições de formação inicial, em estreita cooperação com os estabelecimentos onde os educadores e professores trabalham.

4 — Serão atribuídos aos docentes períodos especialmente destinados à formação contínua, os quais poderão revestir a forma de anos sabáticos.

Artigo 36.º

(Princípios gerais das carreiras de pessoal docente e de outros profissionais da educação)

1 — Os educadores, professores e outros profissionais da educação têm direito a retribuição e carreira compatíveis com as suas habilitações e responsabilidades profissionais, sociais e culturais.

2 — A progressão na carreira deve estar ligada à avaliação de toda a actividade desenvolvida, individualmente ou em grupo, na instituição educativa, no plano da educação e do ensino e da prestação de outros serviços à comunidade, bem como às qualificações profissionais, pedagógicas e científicas.

3 — Aos educadores, professores e outros profissionais da educação é reconhecido o direito de recurso das decisões da avaliação referida no número anterior.

CAPÍTULO V

Recursos materiais

Artigo 37.º

(Rede escolar)

1 — Compete ao Estado criar uma rede de estabelecimentos públicos de educação e ensino que cubra as necessidades de toda a população.

2 — O planeamento da rede de estabelecimentos escolares deve contribuir para a eliminação de desigualdades e assimetrias locais e regionais, por forma a assegurar a igualdade de oportunidades de educação e ensino a todas as crianças e jovens.

Artigo 38.º

(Regionalização)

O planeamento e reorganização da rede escolar, assim como a construção e manutenção dos edifícios escolares e seu equipamento, devem assentar numa política de regionalização efectiva, com definição clara das competências dos intervenientes, que, para o efeito, devem contar com os recursos necessários.

Artigo 39.º

(Edifícios escolares)

1 — Os edifícios escolares devem ser planeados na óptica de um equipamento integrado e ter suficiente flexibilidade para permitir, sempre que possível, a sua utilização em diferentes actividades da comunidade e a sua adaptação em função das alterações dos diferentes níveis de ensino, dos currículos e métodos educativos.

2 — A estrutura dos edifícios escolares deve ter em conta, para além das actividades escolares, o desenvolvimento de actividades de ocupação de tempos livres e o envolvimento da escola em actividades extra-escolares.

3 — A densidade da rede e as dimensões dos edifícios escolares devem ser ajustadas às características e necessidades regionais e à capacidade de acolhimento de um número equilibrado de alunos, de forma

a garantir as condições de uma boa prática pedagógica e a realização de uma verdadeira comunidade escolar.

4 — Na concepção dos edifícios e na escolha do equipamento devem ser tidas em conta as necessidades especiais dos deficientes.

5 — A gestão dos espaços deve obedecer ao imperativo de, também por esta via, se contribuir para o sucesso educativo e escolar dos alunos.

Artigo 40.º

(Estabelecimentos de educação e de ensino)

1 — A educação pré-escolar realiza-se em unidades distintas ou incluídas em unidades escolares onde também seja ministrado o 1.º ciclo do ensino básico ou ainda em edifícios onde se realizem outras actividades sociais, nomeadamente de educação extra-escolar.

2 — O ensino básico é realizado em estabelecimentos com tipologias diversas que abarcam a totalidade ou parte dos ciclos que o constituem, podendo, por necessidade de racionalização de recursos, ser ainda realizado neles o ensino secundário.

3 — O ensino secundário realiza-se em escolas secundárias pluricurriculares, sem prejuízo de, relativamente a certas matérias, se poder recorrer à utilização de instalações de entidades privadas ou de outras entidades públicas não responsáveis pela rede de ensino público para a realização de aulas ou outras acções de ensino e formação.

4 — A rede escolar do ensino secundário deve ser organizada de modo que em cada região se garanta a maior diversidade possível de cursos, tendo em conta os interesses locais ou regionais.

5 — O ensino secundário deve ser predominantemente realizado em estabelecimentos distintos, podendo, com o objectivo de racionalização dos respectivos recursos, ser aí realizados ciclos do ensino básico, especialmente o 3.º

6 — As diversas unidades que integram a mesma instituição de ensino superior podem dispersar-se geograficamente, em função da sua adequação às necessidades de desenvolvimento da região em que se inserem.

7 — A flexibilidade da utilização dos edifícios prevista neste artigo em caso algum se poderá concretizar em colisão com o n.º 3 do artigo anterior.

Artigo 41.º

(Recursos educativos)

1 — Constituem recursos educativos todos os meios materiais utilizados para conveniente realização da actividade educativa.

2 — São recursos educativos privilegiados, a exigirem especial atenção:

- a) Os manuais escolares;
- b) As bibliotecas e mediatecas escolares;
- c) Os equipamentos laboratoriais e oficinais;
- d) Os equipamentos para educação física e desportos;
- e) Os equipamentos para educação musical e plástica;
- f) Os centros regionais de recursos educativos.

3 — Para o apoio e complementaridade dos recursos educativos existentes nas escolas e ainda com o objectivo de racionalizar o uso dos meios disponíveis será incentivada a criação de centros regionais que disponham de recursos apropriados e de meios que permitam criar outros, de acordo com as necessidades de inovação educativa.

Artigo 42.º

(Financiamento da educação)

1 — A educação será considerada, na elaboração do Plano e do Orçamento do Estado, como uma das prioridades nacionais.

2 — As verbas destinadas à educação devem ser distribuídas em função das prioridades estratégicas do desenvolvimento do sistema educativo.

CAPÍTULO VI

Administração do sistema educativo

Artigo 43.º

(Princípios gerais)

1 — A administração e gestão do sistema educativo devem assegurar o pleno respeito pelas regras de democraticidade e de participação que visem a consecução de objectivos pedagógicos e educativos, nomeadamente no domínio da formação social e cívica.

2 — O sistema educativo deve ser dotado de estruturas administrativas de âmbito nacional, regional autónomo, regional e local, que assegurem a sua interligação com a comunidade mediante adequados graus de participação dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias, de entidades representativas das actividades sociais, económicas e culturais e ainda de instituições de carácter científico.

3 — Para os efeitos do número anterior serão adoptadas orgânicas e formas de descentralização e de desconcentração dos serviços, cabendo ao Estado, através do ministério responsável pela coordenação da política educativa, garantir a necessária eficácia e unidade de acção.

Artigo 44.º

(Níveis de administração)

1 — Leis especiais regulamentarão a delimitação e articulação de competências entre os diferentes níveis de administração, tendo em atenção que serão da responsabilidade da administração central, designadamente, as funções de:

- a) Concepção, planeamento e definição normativa do sistema educativo, com vista a assegurar o seu sentido de unidade e de adequação aos objectivos de âmbito nacional;
- b) Coordenação global e avaliação da execução das medidas da política educativa a desenvolver de forma descentralizada ou desconcentrada;

- c) Inspeção e tutela, em geral, com vista, designadamente, a garantir a necessária qualidade do ensino;
- d) Definição dos critérios gerais de implantação da rede escolar, da tipologia das escolas e seu apetrechamento, bem como das normas pedagógicas a que deve obedecer a construção de edifícios escolares;
- e) Garantia da qualidade pedagógica e técnica dos vários meios didácticos, incluindo os manuais escolares.

2 — A nível regional, e com o objectivo de integrar, coordenar e acompanhar a actividade educativa, será criado em cada região um departamento regional de educação, em termos a regulamentar por decreto-lei.

Artigo 45.º

(Administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino)

1 — O funcionamento dos estabelecimentos de educação e ensino, nos diferentes níveis, orienta-se por uma perspectiva de integração comunitária, sendo, nesse sentido, favorecida a fixação local dos respectivos docentes.

2 — Em cada estabelecimento ou grupo de estabelecimentos de educação e ensino a administração e gestão orientam-se por princípios de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo, tendo em atenção as características específicas de cada nível de educação e ensino.

3 — Na administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino devem prevalecer critérios de natureza pedagógica e científica sobre critérios de natureza administrativa.

4 — A direcção de cada estabelecimento ou grupo de estabelecimentos dos ensinos básico e secundário é assegurada por órgãos próprios, para os quais são democraticamente eleitos os representantes de professores, alunos e pessoal não docente, e apoiada por órgãos consultivos e por serviços especializados, num e noutro caso segundo modalidades a regulamentar para cada nível de ensino.

5 — A participação dos alunos nos órgãos referidos no número anterior circunscreve-se ao ensino secundário.

6 — A direcção de todos os estabelecimentos de ensino superior orienta-se pelos princípios de democraticidade e representatividade e de participação comunitária.

7 — Os estabelecimentos de ensino superior gozam de autonomia científica, pedagógica e administrativa.

8 — As universidades gozam ainda de autonomia financeira, sem prejuízo da acção fiscalizadora do Estado.

9 — A autonomia dos estabelecimentos de ensino superior será compatibilizada com a inserção destes no desenvolvimento da região e do País.

Artigo 46.º

(Conselho Nacional de Educação)

É instituído o Conselho Nacional de Educação, com funções consultivas, sem prejuízo das compe-

tências próprias dos órgãos de soberania, para efeitos de participação das várias forças sociais, culturais e económicas na procura de consensos alargados relativamente à política educativa, em termos a regular por lei.

CAPÍTULO VII

Desenvolvimento e avaliação do sistema educativo

Artigo 47.º

(Desenvolvimento curricular)

1 — A organização curricular da educação escolar terá em conta a promoção de uma equilibrada harmonia, nos planos horizontal e vertical, entre os níveis de desenvolvimento físico e motor, cognitivo, afectivo, estético, social e moral dos alunos.

2 — Os planos curriculares do ensino básico incluirão em todos os ciclos e de forma adequada uma área de formação pessoal e social, que pode ter como componentes a educação ecológica, a educação do consumidor, a educação familiar, a educação sexual, a prevenção de acidentes, a educação para a saúde, a educação para a participação nas instituições, serviços cívicos e outros do mesmo âmbito.

3 — Os planos curriculares dos ensinos básico e secundário integram ainda o ensino da moral e da religião católica, a título facultativo, no respeito dos princípios constitucionais da separação das igrejas e do Estado e da não confessionalidade do ensino público.

4 — Os planos curriculares do ensino básico devem ser estabelecidos à escala nacional, sem prejuízo da existência de conteúdos flexíveis integrando componentes regionais.

5 — Os planos curriculares do ensino secundário terão uma estrutura de âmbito nacional, podendo as suas componentes apresentar características de índole regional e local, justificadas nomeadamente pelas condições sócio-económicas e pelas necessidades em pessoal qualificado.

6 — Os planos curriculares do ensino superior respeitam a cada uma das instituições de ensino que ministram os respectivos cursos estabelecidos, ou a estabelecer, de acordo com as necessidades nacionais e regionais e com uma perspectiva de planeamento integrado da respectiva rede.

7 — O ensino-aprendizagem da língua materna deve ser estruturado de forma que todas as outras componentes curriculares dos ensinos básico e secundário contribuam de forma sistemática para o desenvolvimento das capacidades do aluno no nível da compreensão e produção de enunciados orais e escritos em português.

Artigo 48.º

(Ocupação dos tempos livres e desporto escolar)

1 — As actividades curriculares dos diferentes níveis de ensino devem ser complementadas por acções orientadas para a formação integral e a realização pessoal dos educandos no sentido da utilização criativa e formativa dos seus tempos livres.

2 — Estas actividades de complemento curricular visam, nomeadamente, o enriquecimento cultural e

cívico, a educação física e desportiva, a educação artística e a inserção dos educandos na comunidade.

3 — As actividades de complemento curricular podem ter âmbito nacional, regional ou local e, nos dois últimos casos, ser da iniciativa de cada escola ou grupo de escolas.

4 — As actividades de ocupação dos tempos livres devem valorizar a participação e o envolvimento das crianças e dos jovens na sua organização, desenvolvimento e avaliação.

5 — O desporto escolar visa especificamente a promoção da saúde e condição física, a aquisição de hábitos e condutas motoras e o entendimento do desporto como factor de cultura, estimulando sentimentos de solidariedade, cooperação, autonomia e criatividade, devendo ser fomentada a sua gestão pelos estudantes praticantes, salvaguardando-se a orientação por profissionais qualificados.

Artigo 49.º

(Avaliação do sistema educativo)

1 — O sistema educativo deve ser objecto de avaliação continuada, que deve ter em conta os aspectos educativos e pedagógicos, psicológicos e sociológicos, organizacionais, económicos e financeiros e ainda os de natureza político-administrativa e cultural.

2 — Esta avaliação incide, em especial, sobre o desenvolvimento, regulamentação e aplicação da presente lei.

Artigo 50.º

(Investigação em educação)

A investigação em educação destina-se a avaliar e interpretar cientificamente a actividade desenvolvida no sistema educativo, devendo ser incentivada, nomeadamente, nas instituições de ensino superior que possuam centros ou departamentos de ciências da educação, sem prejuízo da criação de centros autónomos especializados neste domínio.

Artigo 51.º

(Estatísticas da educação)

1 — As estatísticas da educação são instrumento fundamental para a avaliação e o planeamento do sistema educativo, devendo ser organizadas de modo a garantir a sua realização em tempo oportuno e de forma universal.

2 — Para este efeito devem ser estabelecidas as normas gerais e definidas as entidades responsáveis pela recolha, tratamento e difusão das estatísticas da educação.

Artigo 52.º

(Estruturas de apoio)

1 — O Governo criará estruturas adequadas que assegurem e apoiem actividades de desenvolvimento curricular, de fomento da inovação e de avaliação do sistema e das actividades educativas.

2 — Estas estruturas devem desenvolver a sua actividade em articulação com as escolas e com as instituições de investigação em educação e de formação de professores.

Artigo 53.º

(Inspeção escolar)

A inspeção escolar goza de autonomia no exercício da sua actividade e tem como função avaliar e fiscalizar a realização da educação escolar, tendo em vista a prossecução dos fins e objectivos estabelecidos na presente lei e demais legislação complementar.

CAPÍTULO VIII

Ensino particular e cooperativo

Artigo 54.º

(Especificidade)

1 — É reconhecido pelo Estado o valor do ensino particular e cooperativo, como uma expressão concreta da liberdade de aprender e ensinar e do direito da família a orientar a educação dos filhos.

2 — O ensino particular e cooperativo rege-se por legislação e estatuto próprios, que devem subordinar-se ao disposto na presente lei.

Artigo 55.º

(Articulação com a rede escolar)

1 — Os estabelecimentos do ensino particular e cooperativo que se enquadrem nos princípios gerais, finalidades, estruturas e objectivos do sistema educativo são considerados parte integrante da rede escolar.

2 — No alargamento ou no ajustamento da rede o Estado terá também em consideração as iniciativas e os estabelecimentos particulares e cooperativos, numa perspectiva de racionalização de meios, de aproveitamento de recursos e de garantia de qualidade.

Artigo 56.º

(Funcionamento dos estabelecimentos e cursos)

1 — As instituições de ensino particular e cooperativo podem, no exercício da liberdade de ensinar e aprender, seguir os planos curriculares e conteúdos programáticos do ensino a cargo do Estado ou adoptar planos e programas próprios, salvaguardadas as disposições constantes do n.º 1 do artigo anterior.

2 — Quando o ensino particular e cooperativo adoptar planos e programas próprios, o seu reconhecimento oficial é concedido caso a caso, mediante avaliação positiva resultante da análise dos respectivos currículos e das condições pedagógicas da realização do ensino, segundo normas a estabelecer por decreto-lei.

3 — A autorização para a criação e funcionamento de instituições e cursos de ensino superior particular e cooperativo, bem como a aprovação dos respectivos planos de estudos e o reconhecimento oficial dos correspondentes diplomas, faz-se, caso a caso, por decreto-lei.

Artigo 57.º

(Pessoal docente)

1 — A docência nos estabelecimentos de ensino particular e cooperativo integrados na rede escolar requer, para cada nível de educação e ensino, a qualificação académica e a formação profissional estabelecidas na presente lei.

2 — O Estado pode apoiar a formação contínua dos docentes em exercício nos estabelecimentos de ensino particular e cooperativo que se integram na rede escolar.

Artigo 58.º

(Intervenção do Estado)

1 — O Estado fiscaliza e apoia pedagógica e tecnicamente o ensino particular e cooperativo.

2 — O Estado apoia financeiramente as iniciativas e os estabelecimentos de ensino particular e cooperativo quando, no desempenho efectivo de uma função de interesse público, se integram no plano de desenvolvimento da educação, fiscalizando a aplicação das verbas concedidas.

CAPÍTULO IX

Disposições finais e transitórias

Artigo 59.º

(Desenvolvimento da lei)

1 — O Governo fará publicar no prazo de um ano, sob a forma de decreto-lei, a legislação complementar necessária para o desenvolvimento da presente lei que contemple, designadamente, os seguintes domínios:

- a) Gratuidade da escolaridade obrigatória;
- b) Formação de pessoal docente;
- c) Carreiras de pessoal docente e de outros profissionais da educação;
- d) Administração e gestão escolares;
- e) Planos curriculares dos ensinos básico e secundário;
- f) Formação profissional;
- g) Ensino recorrente de adultos;
- h) Ensino a distância;
- i) Ensino português no estrangeiro;
- j) Apoios e complementos educativos;
- l) Ensino particular e cooperativo;
- m) Educação física e desporto escolar;
- n) Educação artística.

2 — Quando as matérias referidas no número anterior já constarem de lei da Assembleia da República, deverá o Governo, em igual prazo, apresentar as necessárias propostas de lei.

3 — O Conselho Nacional de Educação deve acompanhar a aplicação e o desenvolvimento do disposto na presente lei.

Artigo 60.º

(Plano de desenvolvimento do sistema educativo)

O Governo, no prazo de dois anos, deve elaborar e apresentar, para aprovação na Assembleia da Repú-

blica, um plano de desenvolvimento do sistema educativo, com um horizonte temporal a médio prazo e limite no ano 2000, que assegure a realização faseada da presente lei e demais legislação complementar.

Artigo 61.º

(Regime de transição)

O regime de transição do sistema actual para o previsto na presente lei constará de disposições regulamentares a publicar em tempo útil pelo Governo, não podendo professores, alunos e pessoal não docente ser afectados nos direitos adquiridos.

Artigo 62.º

(Disposições transitórias)

1 — Serão tomadas medidas no sentido de dotar os ensinos básico e secundário com docentes habilitados profissionalmente, mediante modelos de formação inicial conformes com o disposto na presente lei, de forma a tornar desnecessária a muito curto prazo a contratação em regime permanente de professores sem habilitação profissional.

2 — Será organizado um sistema de profissionalização em exercício para os docentes devidamente habilitados actualmente em exercício ou que venham a ingressar no ensino, de modo a garantir-lhes uma formação profissional equivalente à ministrada nas instituições de formação inicial para os respectivos níveis de ensino.

3 — Na determinação dos contingentes a estabelecer para os cursos de formação inicial de professores a entidade competente deve ter em consideração a relação entre o número de professores habilitados já em exercício e a previsão de vagas disponíveis no termo de um período transitório de cinco anos.

4 — Enquanto não forem criadas as regiões administrativas, as competências e o âmbito geográfico dos departamentos regionais de educação referidos no n.º 2 do artigo 44.º serão definidos por decreto-lei, a publicar no prazo de um ano.

5 — O Governo elaborará um plano de emergência de construção e recuperação de edifícios escolares e seu apetrechamento, no sentido de serem satisfeitas as necessidades da rede escolar, com prioridade para o ensino básico.

6 — No 1.º ciclo do ensino básico as funções dos actuais directores de distrito escolar e dos delegados escolares são exclusivamente de natureza administrativa.

Artigo 63.º

(Disposições finais)

1 — As disposições relativas à duração da escolaridade obrigatória aplicam-se aos alunos que se inscreverem no 1.º ano do ensino básico no ano lectivo de 1987-1988 e para os que o fizerem nos anos lectivos subsequentes.

2 — Lei especial determinará as funções de administração e apoio educativos que cabem aos municípios.

3 — O Governo deve definir por decreto-lei o sistema de equivalência entre os estudos, graus e diplomas

do sistema educativo português e os de outros países, bem como as condições em que os alunos do ensino superior podem frequentar em instituições congéneres estrangeiras parte dos seus cursos, assim como os critérios de determinação das unidades de crédito transferíveis.

4 — Devem ser criadas condições que facilitem aos jovens regressados a Portugal filhos de emigrantes a sua integração no sistema educativo.

Artigo 64.º

(Norma revogatória)

E é revogada toda a legislação que contrarie o disposto na presente lei.

Aprovada em 24 de Julho de 1986.

O Presidente da Assembleia da República, *Fernando Monteiro do Amaral*.

Promulgada em Guimarães em 23 de Setembro de 1986.

Publique-se.

O Presidente da República, MÁRIO SOARES.

Referendada em 30 de Setembro de 1986.

O Primeiro-Ministro, *Aníbal António Cavaco Silva*.

MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS

Direcção-Geral do Pessoal

Portaria n.º 600/86

de 14 de Outubro

Manda o Governo da República Portuguesa, pelo Ministro dos Negócios Estrangeiros, nos termos do § 1.º do artigo 158.º do Regulamento do Ministério dos Negócios Estrangeiros, com a nova redacção dada pelo Decreto n.º 433/72, de 3 de Novembro, que o mapa do pessoal assalariado da Embaixada de Portugal em Luanda, com efeitos a partir de 1 de Outubro de 1986, passe a ser o seguinte:

Embaixada de Portugal em Luanda:

Um chanceler;
Um secretário de 1.ª classe;
Dois secretários de 2.ª classe;
Três escriturários-dactilógrafos;
Um consultor médico.
Uma telefonista;
Dois motoristas;
Dois porteiros;
Um zelador;
Três guardas;
Um contínuo;
Um jardineiro;
Três auxiliares de serviços.

Ministério dos Negócios Estrangeiros.

Assinada em 12 de Setembro de 1986.

O Ministro dos Negócios Estrangeiros, *Pedro José Rodrigues Pires de Miranda*.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PISCAS E ALIMENTAÇÃO

Decreto-Lei n.º 346/86

de 14 de Outubro

De acordo com o Regulamento CEE n.º 2730/75 do Conselho, de 29 de Outubro de 1975, a glicose e o xarope de glicose contendo em peso, no estado seco, 99 % ou mais de produto puro deverão ser submetidos ao mesmo regime de importação que a glicose com menor grau de pureza. As razões determinantes deste procedimento são transponíveis para a situação portuguesa.

Assim:

O Governo decreta, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o seguinte:

Artigo 1.º O regime previsto no Decreto-Lei n.º 62/86, de 25 de Março, para a glicose e o xarope de glicose classificados na posição pautal 17.02, B, II, da Pauta dos Direitos de Importação é extensível à glicose e ao xarope de glicose classificados na posição pautal 17.02, B, I, da mesma Pauta.

Art. 2.º Este diploma produz efeitos a partir de 1 de Março de 1986.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 11 de Setembro de 1986. — *Aníbal António Cavaco Silva* — *Miguel José Ribeiro Cadilhe* — *Álvaro Roque de Pinho Bissaia Barreto* — *Fernando Augusto dos Santos Martins*.

Promulgado em Guimarães em 23 de Setembro de 1986.

Publique-se.

O Presidente da República, MÁRIO SOARES.

Referendado em 30 de Setembro de 1986.

O Primeiro-Ministro, *Aníbal António Cavaco Silva*.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

Portaria n.º 601/86

de 14 de Outubro

Sob proposta das comissões instaladoras do Instituto Politécnico de Viana do Castelo e da sua Escola Superior de Educação;

Considerando o disposto no Decreto-Lei n.º 59/86, de 21 de Março, e o disposto no Despacho n.º 78/MEC/86, de 3 de Abril, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, de 15 de Abril de 1986;

Tendo em atenção o disposto na Portaria n.º 352/86, de 8 de Julho;

Ao abrigo do disposto no artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 303/80, de 16 de Agosto, e do disposto no

APÊNDICES

Apêndice 1. Inquérito por questionário

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Com este questionário, pretende-se recolher informações acerca de modelos de administração e gestão escolar unipessoais e/ou colegiais e/ou de direção central ou descentralizados (através das autarquias) presentes no universo das escolas Públicas Portuguesas.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Docência e Gestão da Educação, na área de especialização Administração Escolar e Educacional, apresentado à Universidade Fernando Pessoa pelo mestrando Hermínio Alexandre Ribeiro da Cunha Marques sob a orientação da Professora Doutora Maria da Piedade Gonçalves Lopes Alves, a fim de que seja possível produzir a dissertação respetiva.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das outras respostas. A sua opinião é muito importante, para testar a questão principal da investigação.

Obrigado pela colaboração.

1 - Idade

- Menos de 30 anos
- De 30 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Mais de 50 anos

2 - Género

- Feminino
- Masculino

3 - Tempo de serviço em 31-08-2016

- Até 3 anos
- De 4 a 6 anos
- de 7 a 25 anos
- mais de 25 anos

4 - Situação Profissional

- Quadro de Escola/Agrupamento
- Quadro de Zona Pedagógica
- Contrato a Termo Certo (profissionalizado)
- Contrato a Termo Certo (não profissionalizado)

5 - Habilitação Académica

- Doutoramento
- Mestrado
- Licenciatura
- Bacharelato
- Outra

6 - Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual?

A sua resposta

7 - Por favor, indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual nos últimos 3 anos letivos.

- Conselho Geral
- Diretor
- Conselho Pedagógico
- Coordenador de Departamento
- Diretor de Turma
- Outro
- Sem cargos

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

8 - Em relação aos modelos previstos para administração e gestão das escolas públicas responda ao quadro seguinte.

Pretende-se saber se concorda com um órgão unipessoal na direção da escola ou se pretende que esta seja dirigida por um órgão colegial. Pretendemos, ainda, saber se o órgão de direção que defende, deve depender da administração central (Ministério da Educação (ME)) ou da autarquia local.

	Dependente da autarquia	Dependente do ME
Modelo Unipessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo Colegial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 - Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola pública, como acha que deve ser feita?

- Eleição por todos os trabalhadores da UO (incluindo alunos)
- Eleição por todos os trabalhadores da UO (Docentes e Não Docentes, excluindo alunos)
- Eleição apenas por docentes
- Eleição por um colégio eleitoral com vários corpos (docentes, não docentes, autarquia e comunidade local)
- Nomeação
- Outro
- Outra: _____

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

10 - Concorda com um órgão, alargado à comunidade educativa, responsável pela definição das grandes linhas orientadoras da atividade da escola (ex: atual Conselho Geral), cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos?

(1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 - Concorda com um órgão responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa da escola (ex: atual Conselho Pedagógico)?

(1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 - Deve o órgão de direção executiva (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11?

Sim

Não

13 - O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (ex: atual Conselho Administrativo) deve ser:

Modelo unipessoal (Diretor) dependente do ME

Modelo unipessoal (Diretor) dependente da autarquia

Modelo Colegial dependente do ME

Modelo Colegial dependente da autarquia

Outra: _____

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

14 - Descreva uma situação que o fez concordar mais com um ÓRGÃO UNIPESSOAL (dependente da autarquia ou do ME) ou mais com um ÓRGÃO COLEGIAL (dependente da autarquia ou do ME).

(opcional)

A sua resposta

SUBMETER

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Google Formulários

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Apêndice 2 – Quadros com os resultados referentes à recolha de dados do inquérito por questionário.

APRESENTAÇÃO DE TABELAS COM OS RESULTADOS DAS RESPOSTAS AO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO (AMOSTRA + CLUSTERS)

1. Totalidade da amostra

1 - Idade

	Menos de 30 anos	De 30 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Mais de 50 anos	Total
f	63	101	122	97	383
fr(%)	16,4%	26,4%	31,9%	25,3%	100%

2 - Género

	Masculino	Feminino	Total
f	133	250	383
fr(%)	34,7%	65,3%	100%

3 - Tempo de serviço em 31/08/2016

	Até 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 25 anos	Mais de 25 anos	Total
f	37	46	137	163	383
fr(%)	9,6%	12%	35,8%	42,6%	100%

4 - Situação profissional

Quadro de Escola Agrupamento	QZP	Contrato a Termo Certo		Total
		Profissionalizado	Não profissionalizado	
292	48	43	0	383
76,2%	12,6%	11,2%	0%	100%

5 - Habilitação académica

	Doutoramento	Mestrado	Licenciatura	Outra	Total
f	34	126	212	11	388
fr(%)	8,9%	32,9%	55,3%	2,9%	100%

6 - Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual?

	< 3 anos	3 anos ≤ 10 anos	> 10 anos	Total
f	19	37	40	96
fr(%)	19,79%	38,54%	41,67%	100,00%

7 - Por favor indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (2014/2015; 2015/2016 e 2016/2017)

	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Departamento	Diretor de Turma	Sem cargos	Total
f	47	24	101	92	153	58	475 (*)
fr(%)	12,3%	6,3%	26,4%	(*)	39,9%	15,1%	100%

(*) Sobreposição de dados

8 - Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

f	autarquia	ME	fr(%)	autarquia	ME
Modelo Unipessoal	3	13	Modelo Unipessoal	0,8%	3,4%
Modelo Colegial	3	364	Modelo Colegial	0,8%	95%

9 - Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola pública, como acha que deve ser feita?

Eleição/nomeação	f	fr(%)
Eleição por todos os trabalhadores da UO (incluindo alunos)	5	1,3%
Eleição por todos os trabalhadores da UO (Docentes e Não Docentes, excluindo alunos)	145	37,9%
Eleição apenas por docentes	219	57,2%
Eleição por um colégio eleitoral com vários corpos (docentes, não docentes, autarquia e forças vivas concelhias)	10	2,6%
Nomeação	4	1%
Total	383	100%

10 - Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (ex.: atual Conselho Geral), cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

1	2	3	4	5
0	0	30	100	253
0%	0%	7,8%	26,1%	66,1%

11 - Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola (ex.: atual Conselho Pedagógico)? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

1	2	3	4	5
0	0	9	56	318
0%	0%	2,4%	14,6%	83%

12 - Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11?

Sim	Não
313	70
81,7%	18,3%

13 - O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (ex.: atual Conselho Administrativo) deve ser:

	f	fr(%)
Modelo unipessoal (Diretor) dependente do ME	23	6%
Modelo unipessoal (Diretor) dependente da autarquia	0	0%
Modelo colegial dependente do ME	360	94%
Modelo colegial dependente da autarquia	0	0%
Outro	0	0%
Total	383	100%

2. Apresentação de resultados por *clusters*

2.1 Cluster Oríon

1 - Idade

	Menos de 30 anos	De 30 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Mais de 50 anos	Total
f	19	27	31	19	96
fr(%)	19,8%	28,1%	32,3%	19,8%	100%

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

2 - Género

	Masculino	Feminino	Total
f	34	62	96
fr(%)	35,4%	64,6%	100%

3 - Tempo de serviço em 31/08/2016

	Até 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 25 anos	Mais de 25 anos	Total
f	7	11	44	34	96
fr(%)	7,3%	11,5%	45,8%	35,4%	100%

4 - Situação profissional

Quadro de Escola Agrupamento	QZP	Contrato a Termo Certo		Total
		Profissionalizado	Não profissionalizado	
69	17	10	0	96
71,9%	17,7%	10,4%	0%	100%

5 - Habilitação académica

	Doutoramento	Mestrado	Licenciatura	Outra	Total
f	6	38	50	2	96
fr(%)	6,3%	39,6%	52,1%	2,1%	100,0%

6 - Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual?

	< 3 anos	3 anos ≤ 10 anos	> 10 anos	Total
f	19	37	40	96
fr(%)	19,79%	38,54%	41,67%	100,00%

7 - Por favor indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (2014/2015; 2015/2016 e 2016/2017)

	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Departamento	Diretor de Turma	Sem cargos	Total
f	12	6	24	24	34	20	120 (*)
fr(%)	12,5%	6,3%	25,0%	(*)	35,4%	20,8%	100%

(*) Sobreposição de dados

8 - Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte.

f	autarquia	ME	fr(%)	autarquia	ME
Modelo Unipessoal	1	3	Modelo Unipessoal	1%	3,2%
Modelo Colegial	0	92	Modelo Colegial	0%	95,8%

9 - Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola pública, como acha que deve ser feita?

Eleição/nomeação	f	fr(%)
Eleição por todos os trabalhadores da UO (incluindo alunos)	2	2,1%
Eleição por todos os trabalhadores da UO (Docentes e Não Docentes, excluindo alunos)	24	25,0%
Eleição apenas por docentes	63	65,6%
Eleição por um colégio eleitoral com vários corpos (docentes, não docentes, autarquia e forças vivas concelhias)	4	4,2%
Nomeação	3	3,1%

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Total	96	1
-------	----	---

10 - Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (ex.: atual Conselho Geral), cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

1	2	3	4	5
0	0	10	6	50
0,00%	0,00%	10,42%	37,50%	52,08%

11 - Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola (ex.: atual Conselho Pedagógico)? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

1	2	3	4	5
0	0	0	8	174
0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	91,67%

12 - Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11?

Sim	Não
89	7
92,7%	7,3%

13 - O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (ex.: atual Conselho Administrativo) deve ser:

	f	fr(%)
Modelo unipessoal (Diretor) dependente do ME	7	7,3%
Modelo unipessoal (Diretor) dependente da autarquia	0	0%
Modelo colegial dependente do ME	89	92,7%
Modelo colegial dependente da autarquia	0	0%
Outro	0	0%
Total	96	100%

2.2 Cluster Cassiopeia

1 - Idade

	Menos de 30 anos	De 30 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Mais de 50 anos	Total
f	22	28	31	24	105
fr(%)	21%	26,7%	29,4%	22,9%	100%

2 - Género

	Masculino	Feminino	Total
f	33	72	105
fr(%)	31,4%	68,6%	100%

3 - Tempo de serviço em 31/08/2016

	Até 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 25 anos	Mais de 25 anos	Total
f	18	16	31	40	105
fr(%)	17,1%	15,2%	29,5%	38,1%	100%

4 - Situação profissional

Quadro de Escola Agrupamento	QZP	Contrato a Termo Certo		Total
		Profissionalizado	Não profissionalizado	

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

80	13	12	0	105
76,2%	12,4%	11,4%	0%	100%

5 – Habilitação académica

	Doutoramento	Mestrado	Licenciatura	Outra	Total
f	12	42	49	2	105
fr(%)	11,4%	40%	46,7%	1,9%	100%

6 - Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual?

	< 3 anos	3 anos ≤ 10 anos	> 10 anos	Total
f	19	37	40	96
fr(%)	19,79%	38,54%	41,67%	100%

7 - Por favor indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (2014/2015; 2015/2016 e 2016/2017)

	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Departamento	Diretor de Turma	Sem cargos	Total
f	13	7	32	30	41	12	220 (*)
fr(%)	12,4%	6,7%	30,5%	(*)	39%	11,4%	100%

(*) Sobreposição de dados

8 - Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte:

f	autarquia	ME	fr(%)	autarquia	ME
Modelo Unipessoal	1	3	Modelo Unipessoal	1%	2,9%
Modelo Colegial	2	99	Modelo Colegial	1,9%	94,3%

9 - Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola pública, como acha que deve ser feita?

Eleição/nomeação	f	fr(%)
Eleição por todos os trabalhadores da UO (incluindo alunos)	3	2,9%
Eleição por todos os trabalhadores da UO (Docentes e Não Docentes, excluindo alunos)	36	34,3%
Eleição apenas por docentes	62	59%
Eleição por um colégio eleitoral com vários corpos (docentes, não docentes, autarquia e forças vivas concelhias)	3	2,8%
Nomeação	1	1%
Total	105	100%

10 - Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (ex.: atual Conselho Geral), cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

1	2	3	4	5
0	0	9	46	50
0%	0%	8,6%	43,8%	47,6%

11 - Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola (ex.: atual Conselho Pedagógico)? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

0	0	0	6	99
0%	0%	0%	5,7%	94,3%

12 - Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11?

Sim	Não
91	14
86,7%	13,3%

13 - O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (ex.: atual Conselho Administrativo) deve ser:

	f	fr(%)
Modelo unipessoal (Diretor) dependente do ME	4	3,8%
Modelo unipessoal (Diretor) dependente da autarquia	0	0%
Modelo colegial dependente do ME	101	96,2%
Modelo colegial dependente da autarquia	0	0%
Outro	0	0%
Total	105	100%

2.3 Cluster Pegasus

1 - Idade

	Menos de 30 anos	De 30 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Mais de 50 anos	Total
f	22	46	60	54	182
fr(%)	12,1%	25,3%	33%	29,7%	100%

2 - Género

	Masculino	Feminino	Total
f	66	116	182
fr(%)	36,3%	63,7%	100%

3 - Tempo de serviço em 31/08/2016

	Até 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 25 anos	Mais de 25 anos	Total
f	12	19	62	89	182
fr(%)	6,6%	10,4%	34,1%	48,9%	100%

4 - Situação profissional

Quadro de Escola Agrupamento	QZP	Contrato a Termo Certo		Total
		Profissionalizado	Não profissionalizado	
143	18	21	0	182
78,6%	9,9%	11,5%	0%	100%

5 - Habilitação académica

	Doutoramento	Mestrado	Licenciatura	Outra	Total
f	16	46	113	7	182
fr(%)	8,8%	25,3%	62,1%	3,8%	100,0%

6 - Há quantos anos consecutivos leciona na escola atual?

	< 3 anos	3 anos ≤ 10 anos	> 10 anos	Total
f	19	37	40	96
fr(%)	19,79%	38,54%	41,67%	100,00%

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

7 - Por favor indique os cargos/funções que desempenhou na sua escola atual, nos últimos 3 anos letivos (2014/2015; 2015/2016 e 2016/2017)

	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Departamento	Diretor de Turma	Sem cargos	Total
f	22	11	45	38	78	26	220 (*)
fr(%)	12,1%	6,0%	24,7%	(*)	42,9%	14,3%	100%

(*) Sobreposição de dados

8 - Em relação aos modelos previstos para a Administração e Gestão Escolar das Escolas Públicas, responda ao quadro seguinte.

f	autarquia	ME	fr(%)	autarquia	ME
Modelo Unipessoal	1	7	Modelo Unipessoal	0,6%	3,8%
Modelo Colegial	1	173	Modelo Colegial	0,6%	95%

9 - Em relação à eleição/nomeação do órgão executivo (unipessoal ou colegial) de gestão de uma escola pública, como acha que deve ser feita?

Eleição/nomeação	f	fr(%)
Eleição por todos os trabalhadores da UO (incluindo alunos)	0	0%
Eleição por todos os trabalhadores da UO (Docentes e Não Docentes, excluindo alunos)	85	46,7%
Eleição apenas por docentes	94	51,6%
Eleição por um colégio eleitoral com vários corpos (docentes, não docentes, autarquia e forças vivas concelhias)	3	1,6%
Nomeação	0	
Total	182	100%

10 - Concorda com um órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (ex.: atual Conselho Geral), cabendo a este a supervisão de todos os outros órgãos? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

1	2	3	4	5
0	0	11	18	153
0%	0%	6%	9,9%	84,1%

11 - Concorda com um órgão, responsável pela coordenação e supervisão pedagógica e orientação e orientação educativa da escola (ex.: atual Conselho Pedagógico)? (1) Discordo plenamente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo plenamente

1	2	3	4	5
0	0	0	8	88
0%	0%	0%	1,1%	98,9%

12 - Deve o órgão executivo (unipessoal ou colegial) ficar vinculado às decisões do órgão previsto em 11?

Sim	Não
143	39
78,6%	21,4%

13 - O órgão de gestão administrativa e financeira da escola (ex.: atual Conselho Administrativo) deve ser:

	f	fr(%)
Modelo unipessoal (Diretor) dependente do ME	12	6,6%
Modelo unipessoal (Diretor) dependente da autarquia	0	0%

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Modelo colegial dependente do ME	170	93,4%
Modelo colegial dependente da autarquia	0	0%
Outro	0	0%
Total	182	100%

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Apêndice 3 – Principal legislação sobre educação, publicada entre 1929 e 2017

DIPLOMA LEGAL	RESUMO
Decreto 16730, de 13 de abril de 1929	Aprova os novos programas para o ensino primário elementar.
Decreto 27603, de 29 de março de 1937	Aprova os programas do ensino primário elementar.
Decreto-lei n.º 42994, de maio de 1960	Atualiza os programas do ensino primário a adotar a partir do próximo ano letivo 1960/1961 - Declara obrigatória a frequência da 4.ª classe para todos os menores com a idade escolar prevista no artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 38968, de 27 de outubro de 1952.
Decreto-lei n.º 45810, de 9 de julho de 1964	Amplia o período de escolaridade obrigatória.
Decreto-lei n.º 47587, de 10 de março de 1967	Permite ao Ministro da Educação Nacional determinar ou autorizar a realização de experiências pedagógicas em estabelecimentos de ensino público dependentes do respetivo ministério para além dos casos e limites em que essa realização já é possível segundo a legislação vigente.
Lei n.º 5/73, de 25 de julho	Aprova as bases a que deve obedecer a reforma do sistema educativo (Lei Veiga Simão).
Constituição da República Portuguesa - 1976	
Decreto-lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro	Aprova o regime de gestão dos estabelecimentos de ensino preparatório e secundário.
Portaria n.º 691/76, de 19 de novembro	Define a redução da componente letiva dos membros dos conselhos diretivos.
Despacho n.º 379/76, de 29 de dezembro	Define a redução da componente letiva dos membros das comissões instaladoras.
Lei n.º 7/77, de 1 de fevereiro	Regulamenta a atividade das associações de pais e encarregados de educação.
Portaria n.º 561/77, de 8 de setembro	Regulamenta a constituição de comissões instaladoras dos estabelecimentos de ensino preparatório e secundário.
Portaria n.º 677/77, de 4 de novembro	Regulamenta o funcionamento dos conselhos diretivos nos estabelecimentos de ensino preparatório e secundário.
Portaria n.º 679/77, de 8 de novembro	Regulamenta o funcionamento dos conselhos pedagógicos e define o regime disciplinar dos alunos.
Despacho n.º 129/78, de 7 de junho	Estabelece as diligências a desenvolver, na impossibilidade de realização do processo eleitoral para o conselho diretivo.
Decreto-lei n.º 157/78, de 1 de julho	Altera o Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro
Despacho n.º 173/79, de 27 de junho	Define os procedimentos relativos à designação das comissões dos cursos noturnos, previstas no Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro.
Despacho n.º 188/79, de 18 de julho	Regulamenta os pedidos de resignação de membros de comissões instaladoras ou de conselhos diretivos dos estabelecimentos de ensino preparatório e secundário.
Portaria n.º 457/79, de 22 de agosto	Define a redução da componente letiva dos membros das comissões dos cursos noturnos, previstas no Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro.
Decreto-lei n.º 519-T1/79, de 29 de dezembro	Regulamenta a existência de contratos plurianuais de docentes, fazendo referência à profissionalização em exercício, decorrendo novas atribuições para os conselhos pedagógicos pela existência de delegados à profissionalização.
Decreto-lei n.º 376/80, de 12 de setembro	Consagra a oportunidade de revisão das funções dos conselhos pedagógicos, dada a existência da profissionalização em exercício.
Portaria n.º 970/80, de 12 de novembro	Regulamenta as novas atribuições e funcionamento dos conselhos pedagógicos bem como as competências de cada um dos seus membros, face aos Decretos-Lei n.ºs 519-T1/79 e 376/80.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Constituição da República Portuguesa (Revisão de 1982)	
Decreto-lei n.º 312/83, de 16 de janeiro	Estabelece as gratificações a atribuir aos membros docentes de conselhos diretivos de ensino preparatório e secundário.
Despacho n.º 9/ME/83, de 11 de julho	Estabelece o regime de constituição, as competências e o mandato das comissões provisórias de estabelecimentos de ensino preparatório e secundário.
Decreto-lei n.º 370/83, de 6 de outubro	Concretiza o princípio da imparcialidade na Ação da administração pública.
Decreto-lei n.º 24/84, de 16 de janeiro	Estabelece o Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central e Local.
Despacho normativo n.º 32/84, de 9 de fevereiro	Define as habilitações próprias e suficientes para a docência dos ensinos preparatório e secundário.
Lei n.º 4/84, de 5 de abril	Regulamenta a proteção da maternidade e paternidade
Decreto-lei n.º 215/84, de 3 de julho	Define o regime aplicável às comissões instaladoras de estabelecimentos de ensino preparatório e secundário.
Decreto-lei n.º 299/84, de 5 de setembro	Transfere para os municípios competências em matéria de organização, financiamento e controlo de funcionamento dos transportes escolares.
Decreto-lei n.º 46/85, de 22 de fevereiro	Cria as Escolas C+S.
Portaria n.º 672/85, de 11 de setembro	Fixa o número de elementos das comissões instaladoras de estabelecimentos de ensino preparatório e secundário, com mais de 1000 alunos.
Despacho n.º 30/EBS/85, de 21 de setembro	Fixa a representação do pessoal docente, nos conselhos diretivos, em função do número de alunos dos estabelecimentos de ensino
Decreto-lei n.º 211-B/86, de 31 de julho	Regulamenta o funcionamento do Conselho Pedagógico e dos Órgãos de apoio.
Lei n.º 46/86, de 14 de outubro	Lei de Bases do Sistema Educativo.
Decreto-lei n.º 197/87, de 30 de abril	Fixa as datas para a realização das eleições para os conselhos diretivos dos estabelecimentos de ensino preparatório e secundário, alterando o Decreto-Lei n.º 769-A/76 de 23 de outubro.
Decreto-lei n.º 223/87, de 30 de maio	Define carreiras e categorias do pessoal não docente.
Lei n.º 33/87, de 11 de julho	Regulamenta o exercício do direito de associação dos estudantes.
Decreto-lei n.º 281/87, de 18 de julho	Fixa as datas para a tomada de posse dos conselhos diretivos dos estabelecimentos de ensino preparatório e secundário, alterando o Decreto-Lei n.º 197/87, de 30 de abril.
Decreto-lei n.º 18/88, de 21 de janeiro	Regulamenta os concursos de professores dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário.
Decreto-lei n.º 35/88, de 4 de fevereiro	Regulamenta os concursos de educadores de infância e de professores do 1.º ciclo do ensino básico.
Decreto-lei n.º 91-A/88, de 16 de março	Regulamenta a concessão de apoios técnicos, materiais e financeiros a prestar às associações de estudantes.
Despacho n.º 14/SEAM/88, de 12 de abril	Regulamenta a designação do presidente das comissões instaladoras de estabelecimentos de ensino preparatório e secundário.
Despacho n.º 15/SEAM/88, de 12 de abril	Estabelece o processo de homologação das eleições dos conselhos diretivos e das comissões provisórias de estabelecimentos de ensino preparatório e secundário.
Despacho n.º 16/SEAM/88, de 12 de abril	Estabelece o processo eleitoral para os conselhos diretivos de estabelecimentos de ensino preparatório e secundário.
Despacho n.º 19/SERE/88, de 10 de maio	Estabelece a gestão do crédito horário semanal para apoio pedagógico aos alunos.
Despacho n.º 92/ME/88, de 16 de junho	Regulamenta a acumulação de funções docentes em estabelecimentos de ensino público, com funções docentes em estabelecimentos do ensino particular e cooperativo.
Despacho n.º 24/SERE/88, de 7 de julho	Estabelece o regime de assiduidade dos alunos não abrangidos pela escolaridade obrigatória.
Despacho Normativo n.º 77/88, de 19 de agosto	Regulamenta os concursos distritais de professores dos ensinos preparatório e secundário, após a segunda parte do concurso previsto no Decreto-Lei n.º 18/88, de 21 de janeiro.
Decreto-lei n.º 287/88, de 19 de agosto	Regulamenta a profissionalização em serviço.
Decreto-lei n.º 288/88, de 19 de agosto	Consagra os princípios e razões de atribuição da Carta de Reconhecimento de Bons Serviços.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Decreto-lei n.º 357/88 de 13 de outubro	Cria o fundo de manutenção das escolas e estabelece os elementos que integram a respetiva comissão de gestão.
Decreto-lei n.º 497/88, de 30 de dezembro	Estabelece o regime de férias, faltas e licenças dos funcionários e agentes da administração pública.
Decreto-lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro	Estabelece o regime jurídico de autonomia das escolas.
Despacho n.º 8/SERE/89, de 8 de fevereiro	Define as regras de composição e funcionamento dos conselhos pedagógicos e dos seus órgãos de apoio.
Despacho n.º 12/SEAM/89, de 23 de maio	Estabelece as condições de elegibilidade do pessoal docente para os conselhos diretivos dos estabelecimentos dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário.
Constituição da República Portuguesa (Revisão de 1989)	
Decreto-lei n.º 191/89, de 7 de junho	Altera o Decreto-Lei n.º 287/88, de 19 de agosto, relativamente a carreiras e categorias de pessoal não docente.
Despacho n.º 47/SERE/89, de 8 de agosto	Estabelece a caderneta escolar do aluno.
Decreto-lei n.º 286/89, de 29 de agosto	Reforma os currículos dos ensinos básico e secundário.
Decreto-lei n.º 344/89, de 11 de outubro	Aprova o ordenamento jurídico da formação dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário.
Decreto-lei n.º 345/89, de 11 de outubro	Regulamenta a profissionalização em exercício, alterando o Decreto-Lei n.º 287/88, de 19 de agosto.
Despacho normativo n.º 104/89, de 16 de novembro	Estabelece a possibilidade de frequência de aulas de diferentes confissões religiosas, em regime de experiência.
Decreto-lei n.º 409/89, de 18 de novembro	Aprova a estrutura da carreira dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário e estabelece normas relativas ao estatuto remuneratório.
Decreto-lei n.º 35/90, de 25 de janeiro	Define o regime de gratuidade da escolaridade obrigatória.
Decreto-lei n.º 139-A/90, de 28 de abril	Aprova o estatuto da carreira dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário.
Portaria n.º 353/90, de 10 de maio	Aprova os modelos correspondentes aos três graus de menção honrosa criados pelo Decreto-Lei n.º 288/88, de 23 de agosto.
Despacho n.º 43/SERE/90, de 29 de junho	Estabelece a obrigatoriedade de utilização da caderneta escolar. Despacho n.º 141/ME/90, de 1 de setembro – Regulamenta as atividades de complemento curricular. Despacho n.º 142/ME/90, de 1 de setembro – Aprova o modelo organizativo da Área-Escola e o respetivo plano de concretização.
Decreto-lei n.º 344/90, de 2 de novembro	Estabelece as bases de organização da educação artística.
Decreto-lei n.º 369/90, de 26 de novembro	Estabelece o regime de adoção e o período de vigência dos manuais escolares dos ensinos básico e secundário.
Decreto-lei n.º 372/90, de 27 de novembro	Estabelece direitos e deveres inerentes à participação das associações de pais no sistema educativo.
Decreto-lei n.º 387/90, de 10 de dezembro	Estabelece as normas aplicáveis à denominação dos estabelecimentos de educação e ensino públicos não superiores (alterado pelo Decreto-Lei n.º 314/97, de 15 de novembro).
Despacho n.º 33/ME/91, de 26 de março	Define a tipologia dos edifícios escolares.
Decreto-lei n.º 152/91, de 23 de abril	Aprova o estatuto dos dirigentes associativos estudantis do ensino não superior (alterado pelo Decreto-Lei n.º 55/96, de 22 de maio).
Decreto-lei n.º 172/91, de 10 de maio	Define o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
Portaria n.º 411/91, de 15 de maio	Define as normas para o uso da Bandeira e Hino Nacional nas escolas do 1.º ciclo do ensino básico.
Decreto-lei n.º 190/91, de 17 de maio	Cria os serviços de psicologia e orientação.
Decreto-lei n.º 319/91, de 23 de agosto	Aprova o regime de apoio a alunos com necessidades educativas especiais dos ensinos básico e secundário.
Despacho conjunto n.º 37/SERE/SEAM/91, de 16 de setembro	Cria a rede experimental de aplicação do regime previsto no Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio, para o ano letivo 1992/93.
Decreto-lei n.º 442/91, de 15 de novembro	Aprova o Código do Procedimento Administrativo (alterado pelo Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de janeiro).
Despacho Conjunto n.º 99/MF/ME/92, de 5 de junho	Regulamenta o lançamento da rede experimental, de 1992/93, do regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
Despacho normativo n.º 98-A/92, de 20 de junho	Estabelece o regime de avaliação dos alunos do ensino básico (alterado pelo Despacho Normativo n.º 644-A/94, de 15 de setembro).

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Portaria n.º 622-A/92, de 30 de junho	Define as condições da possibilidade de permuta entre docentes do quadro de nomeação definitiva.
Portaria n.º 622-B/92, de 30 de junho	Regulamenta os termos em que os docentes, por decisão de junta médica, podem ser dispensados da componente letiva.
Portaria n.º 747-A/92, de 30 de julho	Estabelece o processo de concurso de recrutamento e seleção do diretor executivo dos estabelecimentos dos ensinos básicos e secundários e das áreas escolares.
Portaria n.º 772/92, de 7 de agosto	Define a forma de designação dos representantes dos interesses socioeconómicos e culturais no conselho de escola/área escolar.
Despacho n.º 157/ME/92, de 17 de agosto	Regulamenta a transição para o novo regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
Portaria n.º 812/92, de 18 de agosto	Define a natureza, as competências e a composição do conselho de acompanhamento e avaliação do regime previsto no Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio.
Despacho n.º 134/ME/92, de 1 de setembro	Estabelece a composição e define as condições de funcionamento dos planos de estudo aprovados pelo Decreto-Lei n.º 286/89, de 29 de agosto.
Despacho n.º 206/ME/92, de 11 de setembro	Estabelece a composição do conselho de acompanhamento e avaliação do regime previsto no Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio.
Portaria n.º 921/92, de 23 de setembro	Estabelece as competências específicas das estruturas de orientação educativa.
Despacho n.º 207/ME/92, de 23 de setembro	Estabelece as reduções da componente letiva para os adjuntos do diretor executivo.
Despacho n.º 208/ME/92, de 23 de setembro	Define o número de adjuntos do diretor executivo
Despacho normativo n.º 185/92, de 8 de outubro	Estabelece o regime de concessão de dispensa de serviço docente para formação contínua.
Despacho n.º 169-A/92, de 8 de outubro	Regulamenta a licença sabática.
Decreto-lei n.º 242/92, de 29 de outubro	Estabelece as remunerações do diretor executivo e dos seus adjuntos.
Decreto-lei n.º 249/92, de 9 de novembro	Aprova o regime jurídico de formação contínua de professores.
Decreto regulamentar n.º 29/92, de 9 de novembro	Estabelece o número de unidades de crédito de formação para progressão na carreira docente.
Despacho Conjunto n.º 49/SEEBS/SERE/92, de 24 de novembro	Define as estruturas de apoio à aplicação do regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
Portaria n.º 1209/92, de 23 de dezembro	Estabelece a formação especializada, em gestão pedagógica e administração escolar, necessária ao desempenho do cargo de diretor executivo.
Despacho n.º 27/ME/93, de 1 de março	Define a organização dos departamentos curriculares das escolas dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário.
Despacho Conjunto n.º 38/MF/ME/93, de 2 de abril	Regulamenta a criação da rede experimental de 1993/94, do regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, previsto no Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio.
Decreto-lei n.º 133/93, de 26 de abril	Aprova a lei orgânica do Ministério da Educação.
Decreto-lei n.º 137/93, de 26 de abril	Aprova a lei orgânica do Departamento do Ensino Secundário. Decreto-Lei n.º 138/93, de 26 de abril – Aprova a lei orgânica do Departamento de Educação Básica. Decreto-Lei n.º 139/93, de 26 de abril – Aprova a lei orgânica do Departamento de Gestão de Recursos Educativos.
Decreto-lei n.º 141/93, de 26 de abril	Aprova a lei orgânica das Direções Regionais de Educação.
Decreto-lei n.º 142/93, de 26 de abril	Aprova a lei orgânica do Instituto de Inovação Educacional. Portaria n.º 563/93, de 1 de junho – Estabelece a nova composição do Conselho de Acompanhamento e Avaliação do regime previsto no Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio.
Despacho n.º 115/ME/93, de 1 de junho	Regulamenta as reduções da componente letiva para os membros dos órgãos e estruturas de orientação educativa, das escolas dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário.
Portaria n.º 590/93, de 12 de junho	Estabelece a calendarização do desenvolvimento dos programas e disciplinas estabelecidos no Decreto-Lei n.º 286/89, de 29 de agosto.
Decreto-lei n.º 206/93, de 14 de junho	Aprova alterações ao Decreto-Lei n.º 18/88, de 21 de janeiro, que regulamenta os concursos de professores dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Despacho conjunto n.º 112/SEEBS/SERE/93, de 17 de junho	Define as condições de matrícula e de renovação de matrícula nos estabelecimentos dos ensinos básico e secundário.
Portaria n.º 611/93, de 29 de junho	Define as normas aplicáveis às crianças com necessidades educativas especiais, que frequentam jardins de infância da rede pública.
Despacho Conjunto n.º 36/SEEBS/SERE/93, de 30 de julho	Estabelece as estruturas de apoio à aplicação do regime aprovado pelo Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio.
Despacho n.º 177/ME/93, de 30 de julho	Estabelece a implementação da rede experimental de 1993/94, do regime previsto no Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio.
Despacho n.º 178-A/ME/93, de 30 de julho	Estabelece as modalidades e define as estratégias gerais de apoio pedagógico aos alunos (revogados os números IV e seguintes, pelo Despacho n.º 10 317/99, de 26 de maio).
Lei n.º 60/93, de 20 de agosto	Altera o regime jurídico da formação contínua de professores, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 249/92, de 29 de outubro.
Decreto-lei n.º 301/93, de 31 de agosto	Aprova o regime de assiduidade dos alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória.
Despacho n.º 195/ME/93, de 14 de setembro	Estabelece nova composição do Conselho de Acompanhamento e Avaliação do regime aprovado pelo Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio.
Despacho normativo n.º 338/93, de 21 de outubro	Define o regime de avaliação dos alunos do ensino secundário.
Decreto-lei n.º 384/93, de 18 de novembro	Cria os Quadros de Zona Pedagógica
Despacho n.º 233/ME/93, de 19 de novembro	Estabelece a redução da componente letiva dos membros dos conselhos de escola.
Despacho n.º 239/ME/93, de 20 de dezembro	Estabelece os procedimentos a adotar pelas escolas com vista a viabilizar a participação das associações de pais e encarregados de educação.
Portaria n.º 39/94, de 14 de janeiro	Regulamenta a progressão na carreira docente.
Portaria n.º 79-B/94 de 2 de abril	Cria os Centros de Área Educativa.
Despacho n.º 46/SEED/94, de 30 de junho	Define o regime de funcionamento dos conselhos de turma de apuramento das classificações dos alunos do ensino secundário.
Despacho n.º 40/ME/94, de 29 de julho	Estabelece a gestão do crédito horário semanal para apoio pedagógico aos alunos, alterando o despacho n.º 19/SERE/88, de 10 de maio e o Despacho n.º 178-A/ME/93, de 30 de julho.
Decreto-lei n.º 229/94, de 13 de setembro	Regulamenta os procedimentos e períodos de evicção escolar, face a doenças transmissíveis.
Despacho normativo n.º 644-A/94, de 15 de setembro	Faz aditamento ao Despacho Normativo n.º 98-A/92, de 20 de junho, que estabelece o regime de avaliação dos alunos do ensino básico.
Despacho n.º 57/SEED/94, de 17 de setembro	Regulamenta a organização de atividades educativas para aproveitamento dos tempos de inatividade dos alunos resultantes de ausência imprevista de professores.
Despacho n.º 60/SEED/94, de 17 de setembro	Regulamenta as provas globais do ensino secundário
Decreto regulamentar n.º 58/94, de 22 de setembro	Regulamenta a avaliação de docentes com funções de direção, administração e gestão.
Despacho n.º 57/ME/94, de 28 de setembro	Define as regras de recolha de informação sujeita a tratamento estatístico.
Decreto-lei n.º 274/94, de 28 de outubro	Altera o regime jurídico da formação contínua de professores, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 249/92, de 29 de outubro e alterado pela Lei n.º 60/93, de 20 de agosto.
Despacho normativo n.º 1-A/95, de 6 de janeiro	Atualiza o elenco de habilitações para a docência fixado pelo Despacho Normativo n.º 32/84, de 9 de fevereiro.
Decreto regulamentar n.º 3/95, de 27 de janeiro	Define as doenças transmissíveis e respetivos períodos de evicção escolar.
Despacho n.º 23/ME/95, de 3 de abril	Regulamenta o Sistema de Incentivos à Qualidade da Educação.
Despacho n.º 25/ME/95, de 4 de abril	Regulamenta o modelo de formação para a docência da disciplina de Desenvolvimento Pessoal e Social.
Decreto-lei n.º 178/95, de 26 de julho	Altera o Decreto-lei n.º 497/88, de 30 de dezembro, que estabelece o regime de férias, faltas e licenças dos funcionários e agentes da administração pública.
Decreto-lei n.º 271/95, de 23 de outubro	Aprova a lei orgânica da Inspeção-geral da Educação.
Portaria n.º 1279/95, de 28 de outubro	Aditamento à Portaria n.º 1209/92, de 23 de dezembro, que regula a formação especializada para o exercício de cargos de gestão pedagógica e administrativa.
Despacho conjunto n.º 4/SEEI/SEAE/96, de 22 de fevereiro	Define o regime de profissionalização de professores na sequência de aprovação em cursos de qualificação, em ciências

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

	da educação, em regime de voluntariado, na Universidade Aberta.
Decreto-lei n.º 16/96, de 8 de março	Redefine as condições do concurso de colocação nos quadros de zona pedagógica dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário.
Despacho n.º 11/SEEI/96, de 8 de março	Introduz alterações ao regime de avaliação dos alunos do ensino básico, estabelecido pelo Despacho Normativo n.º 98-A/92, de 20 de junho e aditado pelo Despacho Normativo n.º 644-A/94, de 15 de setembro.
Despacho n.º 13/SEEI/96, de 22 de março	Aprova o regulamento dos exames, a nível de escola, no final do 9.º ano, para os alunos que, tendo atingido o limite de idade da escolaridade obrigatória sem aprovação na avaliação sumativa final do 3.º ciclo, se candidatem à obtenção do diploma de ensino básico, no mesmo ano ou em ano subsequente.
Decreto-lei n.º 41/96, de 7 de maio	Define o regime transitório a que obedece a avaliação do desempenho dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário, até à entrada em vigor do novo regime de avaliação de desempenho dos docentes.
Decreto-lei n.º 54/96, de 22 de maio	Altera o enquadramento legal do exercício do direito de associação dos estudantes do ensino não superior e a concessão de apoios, previsto no Decreto-Lei n.º 91-A/88, de 16 de março.
Decreto-lei n.º 55/96, de 22 de maio	Altera o Decreto-Lei n.º 152/91, de 23 de abril, relativo ao estatuto do dirigente associativo das associações de estudantes de ensino não superior.
Decreto-lei n.º 56/96, de 22 de maio	Cria o Gabinete de Assuntos Europeus e Relações Internacionais (GAERI) do Ministério da Educação e revoga o Decreto-Lei n.º 248/93, de 8 de julho.
Despacho n.º 22/SEEI/96, de 19 de junho	Aprova medidas de combate à exclusão escolar, definindo o enquadramento jurídico dos currículos alternativos.
Lei n.º 18/96, de 20 de junho	Alteração, por ratificação, do Decreto-Lei n.º 271/95, de 23 de outubro, que aprova a lei orgânica da Inspeção-geral da Educação.
Despacho n.º 34/SEEI/96, de 28 de junho	Estabelece o regime aplicável ao enquadramento curricular da disciplina de Espanhol, no ensino básico.
Despacho n.º 36-A/SEEI/96, de 28 de junho	Aprova alterações ao regime de avaliação dos alunos do ensino básico, considerado o regulamento das provas globais do 3.º ciclo.
Despacho n.º 128/ME/96, de 8 de julho	Prorroga, no ano letivo 1996/97, a aplicação experimental do regime jurídico de direção, administração e gestão instituído pelo Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio.
Despacho n.º 130/ME/96, de 8 de julho	Determina, encarregar o Doutor João Barroso, de realizar, um estudo prévio de natureza prospetiva e operacional sobre o reforço dos níveis de autonomia das escolas.
Despacho n.º 147-B/ME/96, de 1 de agosto	Define o enquadramento legal de constituição dos territórios educativos de intervenção prioritária, a partir do ano letivo 1996/97.
Decreto-lei n.º 143/96, de 26 de agosto	Aprova a lei orgânica da Secretária-geral do Ministério da Educação.
Despacho Conjunto n.º 200-A/MF/ME/96, de 28 de agosto	Estabelece o aumento das gratificações pelo exercício de funções aos membros dos conselhos diretivos, a partir do ano letivo 1996/97.
Despacho conjunto n.º 73/SEAE/SEEI/96, de 3 de setembro	Estabelece a constituição dos territórios educativos de intervenção prioritária, a partir do ano letivo 1996/97.
Decreto-lei n.º 165/96, de 5 de setembro	Cria o Gabinete Coordenador do Desporto Escolar.
Despacho n.º 37-A/SEEI/96, de 29 de setembro	Aprova medidas que permitem às escolas dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico assumir novas responsabilidades a nível organizacional e pedagógico, com respeito pela sua autonomia, nomeadamente quanto à composição dos conselhos pedagógicos.
Despacho n.º 60/SEEI/96, de 24 de outubro	Estabelece as condições em que pode ser proporcionada a iniciação à aprendizagem de uma língua estrangeira no 1.º ciclo.
Despacho Normativo n.º 45/96, de 31 de outubro	Altera o regime de avaliação dos alunos do ensino secundário, previsto no Despacho Normativo n.º 338/93, de 21 de outubro.
Decreto-lei n.º 207/96, de 2 de novembro	Altera o regime jurídico da formação contínua de professores, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 249/92, de 29 de outubro, alterado pela Lei n.º 60/93, de 20 de agosto e pelo Decreto-Lei n.º 274/94, de 28 de outubro.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Decreto-lei n.º 241/96, de 17 de dezembro	Revê a lei orgânica do Conselho Nacional de Educação, nomeadamente no que se refere ao reforço da sua representatividade e dinâmica de funcionamento.
Despacho n.º 243/ME/96, de 31 de dezembro	Regulamenta o artigo 55.º do Estatuto da Carreira Docente (E.C.D.).
Despacho n.º 244/ME/96, de 31 de dezembro	Regulamenta o artigo 54.º do E.C.D.
Decreto-lei n.º 41/97, de 6 de fevereiro	Aprova o regime de integração de docentes do 1.º ciclo, que exercem funções no âmbito do 2.º ciclo do ensino básico mediatizado, nos quadros de zona pedagógica dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário
Despacho normativo n.º 7/97, de 7 de fevereiro	Estabelece o princípio da atualização anual do elenco de habilitações para a docência dos ensinos básico e secundário até à reestruturação do regime de qualificações para o exercício de funções docentes.
Lei n.º 5/97, de 10 de fevereiro	Aprova a Lei-Quadro da Educação Pré-Escolar.
Decreto-lei n.º 47/97, de 25 de fevereiro	Aprova a lei orgânica do Departamento de Avaliação Prospetiva e Planeamento do Ministério da Educação.
Decreto-lei n.º 47-A/97, de 25 de fevereiro	Aprova a lei orgânica do Gabinete de Gestão Financeira do Ministério da Educação.
Despacho normativo n.º 15/97, de 31 de março	Altera o Despacho Normativo n.º 7/97, de 7 de fevereiro.
Decreto-lei n.º 95/97, de 23 de abril	Aprova o Regime Jurídico da Formação Especializada de Professores.
Despacho n.º 757/97, de 30 de abril	Estabelece o regime aplicável ao enquadramento curricular da disciplina de Espanhol no ensino secundário.
Despacho n.º 808/97, de 22 de maio	Regulamenta o artigo 56.º do E.C.D.
Despacho normativo n.º 27/97, de 2 de junho	Aprova medidas tendentes a criar condições para a aplicação de um novo regime de autonomia administração e gestão das escolas, a partir do ano letivo 1998/99, nomeadamente nos domínios do reordenamento da rede escolar e do reforço da autonomia.
Decreto-lei n.º 147/97, de 11 de junho	Regulamenta o desenvolvimento da Lei-Quadro da Educação Pré-Escolar.
Despacho conjunto n.º 105/97, de 1 de julho	Aprova novo enquadramento legal para os apoios educativos, centrando nas escolas as respostas às necessidades educativas dos alunos.
Despacho conjunto n.º 123/97, de 7 de julho	Aprova o regime de desenvolvimento de cursos de educação e formação, assegurando o cumprimento da escolaridade básica obrigatória, associado a formação qualificante, e proporcionando acesso a um ano de formação profissional qualificante a jovens que concluíram a escolaridade básica obrigatória.
Despacho conjunto n.º 188/97, de 9 de julho	Estabelece o alargamento dos territórios educativos de intervenção prioritária, a partir do ano letivo 1997/98.
Despacho n.º 4469/97, de 22 de julho	Aprova o regime de enquadramento e creditação das novas modalidades de formação contínua centradas na vida das escolas, nomeadamente desenvolvimento de projetos, oficinas de formação e círculos de estudos.
Despacho n.º 4734/97, de 26 de julho	Estabelece o montante a atribuir, no ano letivo 1997/98, destinado à aquisição de material pedagógico-didático, aos estabelecimentos de educação pré-escolar da rede pública.
Despacho n.º 4848/97, de 30 de julho	Aprova medidas de incentivo, apoio e acompanhamento ao desenvolvimento, pelas escolas, de modalidades de gestão flexível do currículo.
Portaria conjunta ME/MSSS n.º 583/97, de 1 de agosto	Estabelece as condições em que poderá ser autorizado o funcionamento de estabelecimentos de educação pré-escolar com um horário superior a quarenta horas semanais, salvaguardado o bem-estar das crianças.
Despacho n.º 5220/97 de 4 de agosto	Aprova as orientações curriculares para a Educação Pré-Escolar.
Decreto-lei n.º 210/97, de 13 de agosto	Aprova o regime de integração dos professores com habilitação suficiente, vinculados ao M.E., na carreira docente ou na carreira técnica.
Decreto-lei n.º 215/97, de 18 de agosto	Define o regime de instalação na administração pública.
Decreto-lei n.º 219/97, de 20 de agosto	Estabelece, ao nível dos ensinos básico e secundário, o regime de concessão de equivalência ou reconhecimento de habilitações, estudos e diplomas de sistemas educativos estrangeiros a habilitações, estudos e diplomas portugueses.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Despacho conjunto n.º 258/97, de 21 de agosto	Estabelece os requisitos pedagógicos e técnicos para acesso ao financiamento de equipamento e material pedagógico-didático de educação pré-escolar.
Despacho conjunto n.º 268/97, de 25 de agosto	Estabelece os requisitos pedagógicos e técnicos para o acesso ao financiamento de infraestruturas de educação pré-escolar.
Decreto-lei n.º 229/97, de 30 de agosto	Cria o gabinete de Avaliação Educacional.
Decreto-lei n.º 234/97, de 3 de setembro	Aprova o regime jurídico do pessoal docente de estabelecimentos públicos de ensino especializado de música.
Despacho conjunto n.º 291/97, de 4 de setembro	Aprova o regime dos concursos de acesso ao financiamento de infraestruturas, equipamento e apetrechamento dos estabelecimentos de educação pré-escolar.
Despacho conjunto n.º 300/97, de 9 de setembro	Estabelece o regime de comparticipações familiares, de acordo com as condições socioeconómicas das famílias, nos custos das componentes não educativas da educação pré-escolar.
Lei n.º 115/97, de 19 de setembro	Altera a Lei de Bases do Sistema Educativo.
Lei constitucional n.º 1/97, de 20 de setembro	Quarta revisão constitucional.
Despacho conjunto n.º 364-A/97, de 15 de outubro	Revê o regulamento do programa FOCO.
Decreto-lei n.º 300/97, de 31 de outubro	Cria a carreira de psicólogo, no âmbito do Ministério da Educação.
Lei n.º 116/97, de 4 de novembro	Aprova o estatuto do trabalhador-estudante, revogando a Lei n.º 26/81.
Decreto-lei n.º 314/97, de 15 de novembro	Introduz alterações ao Decreto-Lei n.º 387/90, de 10 de dezembro, integrando na denominação dos estabelecimentos de educação ou de ensino públicos não superior a referência à modalidade de ensino neles ministrado, de acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo.
Decreto-lei n.º 1/98, de 2 de janeiro	Revê o E.C.D., aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de abril, nomeadamente nas matérias relativas à avaliação do desempenho.
Decreto-lei n.º 13/98, de 24 de janeiro	Define o regime jurídico de enquadramento do exercício de funções docentes do ensino Português no estrangeiro.
Despacho normativo n.º 23/98, de 1 de abril	Aprova o regulamento de equiparação a bolsheiro.
Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de maio	Aprova o regime jurídico da Autonomia, Administração e Gestão das Escolas e Agrupamentos de Escolas.
Decreto regulamentar n.º 11/98, de 15 de maio	Estabelece o regime legal a que obedece a avaliação de desempenho dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário.
Lei n.º 23/98, de 23 de maio	Estabelece o regime de negociação coletiva e a participação dos trabalhadores da Administração Pública em regime de direito público.
Portaria n.º 367/98, de 29 de junho	Estabelece normas relativas à contratação de pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário para o exercício transitório de funções.
Despacho conjunto n.º 446/98, de 7 de julho	Altera o Despacho Conjunto n.º 112/SERE/SEEBS/93, de 17 de junho, sobre matrículas no 10.º ano de escolaridade.
Decreto-lei n.º 204/98, de 11 de julho	Estabelece o concurso como forma de recrutamento e seleção de pessoal para os quadros da administração pública.
Decreto-lei n.º 218/98, de 17 de julho	Altera o Decreto-Lei n.º 427/89, de 7 de dezembro, sobre constituição, modificação e extinção da relação jurídica de emprego na Administração Pública.
Despacho conjunto n.º 506/98, de 30 de julho	Prevê o alargamento dos territórios educativos de intervenção prioritária, a partir do ano letivo 1998/99.
Despacho conjunto n.º 511/98, de 30 de julho	Regulamenta a redução da componente letiva dos docentes dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário e do ensino especial, prevista no artigo 79.º do E.C.D., aprovado pelo Decreto-Lei n.º 1/98, de 2 de janeiro.
Despacho n.º 13 555/98, de 5 de agosto	Define o regime aplicável às assessorias da direção executiva de uma escola ou de um agrupamento de escolas.
Decreto-lei n.º 255/98, de 11 de agosto	Regulamenta as condições em que os educadores de infância e os professores dos ensinos básico e secundário titulares de um grau de bacharel ou equivalente, para prosseguimento de estudos, podem adquirir o grau académico de licenciado.
Decreto-lei n.º 259/98, de 18 de agosto	Define as regras e os princípios gerais em matéria de duração e horário de trabalho na Administração Pública.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Decreto-lei n.º 270/98, de 1 de setembro	Define o estatuto dos alunos dos estabelecimentos públicos dos ensinos básico e secundário, consagrando um código de conduta na comunidade educativa.
Decreto-lei n.º 290/98, de 17 de setembro	Aprova a Lei Orgânica do Instituto Nacional de Acreditação da Formação de Professores – INAFOP.
Decreto-lei n.º 329/98, de 2 de novembro	Regulamenta o ensino da disciplina de Educação Moral e Religiosa e de outras confissões religiosas, em alternativa à disciplina de Desenvolvimento Pessoal e Social.
Decreto-lei n.º 355-A/98, de 13 de novembro	Estabelece o regime de exercício de funções dos docentes que integram a direção executiva de uma escola ou de um agrupamento de escolas, bem como dos coordenadores de estabelecimentos de educação e de ensino integrados em agrupamentos de escolas.
Despacho conjunto n.º 822/98, de 26 de novembro	Regulamenta a componente letiva dos docentes de educação especial, nos termos do n.º 4 do artigo 77.º do ECD dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário (alterado pelo Despacho Conjunto n.º 600/99, de 22 de julho).
Decreto-lei n.º 15-A/99, de 19 de janeiro	Altera os requisitos de vinculação aos Quadros de Zona Pedagógica, criados pelo Decreto-Lei n.º 384/93, de 18 de novembro e estabelece o direito de acesso à profissionalização em serviço.
Decreto-lei n.º 25/99, de 28 de janeiro	Altera o Decreto-Lei n.º 255/98, de 11 de agosto que regulamenta as condições em que os educadores de infância e os professores dos ensinos básico e secundário titulares de um grau de bacharel ou equivalente, para efeitos de prosseguimento de estudos, podem adquirir o grau académico de licenciado.
Despacho conjunto n.º 198/99, de 3 de março	Estabelece o conjunto referencial de perfis de formação especializada dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário, nos termos do art.º 7.º do Decreto-Lei n.º 95/97, de 23 de abril.
Decreto-lei n.º 100/99, de 31 de março	Estabelece o regime de férias, faltas e licenças dos funcionários e agentes da administração central, regional e local, incluindo os institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos.
Decreto-lei n.º 122/99, de 19 de abril	Aprova a Lei Orgânica da Direcção-Geral da Administração Educativa – DGAE (revogado o Decreto-Lei n.º 133/93, de 26 de abril).
Lei n.º 24/99, de 22 de abril	Altera o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, por apreciação parlamentar.
Portaria n.º 296/99, de 28 de abril	Regulamenta os termos em que os docentes providos definitivamente em lugares dos quadros podem ser totais ou parcialmente dispensados da componente letiva, por decisão de junta médica (revoga as Portarias n.º 622-B/92, de 30 de junho e n.º 524/93, de 15 de maio).
Decreto-lei n.º 149/99, de 4 de maio	Altera o anexo I ao Decreto-Lei n.º 409/89, de 18 de novembro, com a criação dos índices remuneratórios 108, 151, 299 e 340, para os 1.º, 3.º, 9.º e 10.º escalões da carreira do pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
Decreto-lei n.º 155/99, de 10 de maio	Altera os artigos 27.º, 27.º A, 28.º e 39.º, do Decreto-Lei n.º 207/96, de 2 de novembro, relativo ao regime jurídico da formação contínua do pessoal docente da educação pré-escolar e ensinos básico e secundário (retificado pela Declaração de Retificação n.º 10-BH/99, de 31 de julho).
Despacho n.º 9590/99, de 14 de maio	Estabelece as linhas orientadoras para o desenvolvimento de projetos de gestão flexível do currículo, nos estabelecimentos de ensino básico, a partir do ano letivo de 1999/2000 (revoga o Despacho n.º 4848/97, de 30 de julho).
Despacho n.º 10 317/99, de 26 de maio	Estabelece um crédito global de horas letivas semanais para o exercício funções de coordenação pedagógica no âmbito do exercício de funções em órgãos e estruturas de orientação educativa, constituídas nos termos do Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de maio, com a nova redação dada pela Lei n.º 24/99, de 22 de abril, e define os critérios gerais para a sua utilização pelas escolas e pelos agrupamentos de escolas.
Despacho n.º 10 319/99, de 26 de maio	Estabelece o enquadramento da educação pré-escolar itinerante.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Despacho n.º 10 322/99, de 26 de maio	Cria o programa ALFA.
Despacho n.º 10 786/99, de 1 de junho	Altera o Despacho n.º 243/ME/96, de 31 de dezembro (alterado pelos Despachos n.º 42/ME/97, de 1 de abril e n.º 12 394/98, de 17 de julho), relativamente à regulamentação do artigo 55.º do E.C.D..
Decreto-lei n.º 190/99, de 5 de junho	Estabelece o regime geral de atribuição de incentivos à mobilidade dos recursos humanos na Administração Pública.
Decreto-lei n.º 194/99, de 7 de junho	Cria e regulamenta o sistema de acreditação dos cursos de formação inicial dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário.
Portaria n.º 413/99, de 8 de junho	Aprova o Regulamento do Seguro Escolar.
Decreto regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho	Regulamenta o regime de autonomia, administração e gestão, aplicável aos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, com a nova redação dada pela Lei n.º 24/99, de 22 de abril, estabelecendo as competências das estruturas de orientação educativa e regime de coordenação.
Despacho conjunto n.º 600/99, de 22 de julho	Altera o Despacho Conjunto n.º 822/98, de 26 de novembro que regulamenta a componente letiva dos docentes de educação especial, nos termos do n.º 4 do art.º 77 do E.C.D..
Declaração de retificação n.º 10-BH/99, de 31 de julho	De ter sido retificado o Decreto-Lei n.º 155/99, de 10 de maio, que altera os artigos 27.º, 27.ºA, 28.º e 39.º do Decreto-Lei n.º 207/96, de 2 de novembro, relativo ao regime jurídico da formação contínua de educadores de infância e professores do ensino básico e secundário.
Portaria n.º 584/99, de 2 de agosto	Determina que os educadores de infância e os professores dos ensinos básico e secundário, que progridem nos termos dos anexos 1, 2 e 3 da Portaria n.º 39/94, de 14 de janeiro, sejam repositados na carreira, de acordo com as regras estabelecidas nos artigos 8.º e 9.º do Decreto-lei n.º 409/89, de 18 de novembro (revoga a Portaria n.º 39/94, de 14 de janeiro).
Portaria n.º 601-A/99, de 3 de agosto	Fixa as vagas para a candidatura à matrícula e inscrição, no ano letivo 1999/2000, num conjunto de cursos, de complemento de formação científica e pedagógica e de qualificação para o exercício de outras funções educativas, ministrados por estabelecimentos de ensino superior particular e cooperativo.
Decreto-Lei n.º 312/99, de 10 de agosto	Aprova a estrutura da carreira do pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário e estabelece normas relativas ao seu estatuto remuneratório (revoga o Decreto-Lei n.º 409/89, de 18 de novembro).
Portaria n.º 652/99, de 14 de agosto	Regulamenta o regime de acumulação de funções e atividades públicas e privadas dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário.
Decreto-Lei n.º 344/99, de 26 de agosto	Autoriza a celebração, pelas escolas e por um período de três anos, de contratos administrativos de provimento para categorias de ingresso de diversas carreiras do pessoal não docente.
Portaria n.º 745/99, de 26 de agosto	Cria e extingue escolas dos ensinos básico e secundário, para o ano letivo 1999/2000.
Despacho n.º 17 203/99, de 2 de setembro	Estabelece as condições para o exercício do cargo de Presidente da Assembleia de Escola ou Agrupamentos de Escolas.
Decreto-lei n.º 350/99, de 2 de setembro	Estabelece o regime jurídico do pessoal docente da Escola de Dança do Conservatório Nacional.
Lei n.º 159/99, de 14 de setembro	Estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais (Educação – Art.º 19.º).
Lei n.º 166/99, de 14 de setembro	Aprova a Lei Tutelar Educativa.
Decreto-lei n.º 387/99, de 28 de setembro	Cria a Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos.
Declaração de retificação n.º 15-S/99, de 30 de setembro	De ter sido retificada a Portaria n.º 745/99, de 26 de agosto, que cria e extingue escolas dos ensinos básico e secundário, para o ano letivo 1999/2000.
Despacho n.º 19 654/SEEI/99, de 15 de outubro	Estabelece a nova rede de vinculação dos estabelecimentos do ensino particular e cooperativo não dotados de autonomia pedagógica (revoga o Despacho n.º 5613/98, de 3 de abril).
Portaria n.º 918/99, de 16 de outubro	Altera os quadros de zona pedagógica da Direção Regional de Educação do Norte (DREN).

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Despacho n.º 19 971/SEEI/99, de 20 de outubro	Cria o Programa 15-18, em regime de experiência pedagógica, ao abrigo do disposto nos artigos 2.º e 7.º da Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86, de 14 de outubro.
Despacho conjunto n.º 913/99, de 27 de outubro	Define as regras em que os docentes podem (nos termos do artigo 32.º do Decreto-Lei n.º 249/92, de 9 de novembro, alterado pelo Decreto-lei n.º 207/96, de 2 de novembro) exercer, em regime de acumulação, a atividade de formador, no âmbito das ações de formação desenvolvidas pelas diversas entidades formadoras.
Despacho n.º 20 420/SEEI/99, de 27 de outubro	Estabelece os princípios orientadores que permitem a transição dos alunos das escolas profissionais e dos cursos dos estabelecimentos de ensino particular e cooperativo, com autonomia pedagógica, para os cursos do ensino secundário recorrente.
Despacho n.º 20 421/SEEI/99, de 27 de outubro	Estabelece as regras a que deve obedecer a experimentação dos novos planos curriculares do ensino recorrente por unidades capitalizáveis.
Portaria n.º 948/99, de 27 de outubro	Cria o curso de técnico de serviços jurídicos, de nível secundário.
Portaria n.º 950/99, de 29 de outubro	Cria, para entrar em funcionamento, no ano escolar 1999/2000, vários estabelecimentos de educação pré-escolar.
Portaria n.º 989/99, de 3 de novembro	Regulamenta os cursos de especialização tecnológica (CET). Revoga a Portaria n.º 1227/95, de 10 de outubro.
Portaria n.º 1021/99, de 17 de novembro	Altera o anexo IV da Portaria n.º 601-A/99, de 3 de agosto, que fixa as vagas para a candidatura à matrícula e inscrição, no ano letivo 1999/2000, num conjunto de cursos, de complemento de formação científica e pedagógica e de qualificação para o exercício de outras funções educativas, ministrados por estabelecimentos de ensino superior particular e cooperativo.
Decreto-lei n.º 503/99, de 20 de novembro	Aprova o novo regime jurídico dos acidentes em serviço e das doenças profissionais, no âmbito da Administração Pública.
Decreto-lei n.º 508/99, de 23 de novembro	Cria os quadros privativos do pessoal dos serviços centrais, regionais e tutelados do Ministério da Educação.
Decreto-lei n.º 515/99, de 24 de novembro	Aprova o regime jurídico do pessoal não decente dos estabelecimentos públicos de educação e ensino não superior.
Portaria n.º 1042/99, de 26 de novembro	Altera os índices remuneratórios do pessoal docente contratado.
Decreto-lei n.º 529/99, de 10 de dezembro	Integra os diretores e subdiretores escolares do quadro único do M. E. No grupo de pessoal técnico superior, exclusivamente para efeitos de concurso a cargos dirigentes.
Decreto-lei n.º 542/99, de 13 de dezembro	Estabelece a Lei Orgânica do Gabinete de Avaliação Educativa, do M. E.
Despacho n.º 25260/99, de 22 de dezembro	Cria a comissão de acompanhamento ad nova estrutura da carreira docente dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário.
Portaria n.º 10/2000, de 8 de janeiro	Altera a Portaria n.º 366/98, de 29 de julho que fixa o número de lugares a atribuir a cada um dos quadros de zona pedagógica dos docentes portadores de habilitação suficiente para a docência dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário.
Despacho normativo n.º 3-A/2000, de 18 de janeiro	Atualiza o elenco das habilitações próprias e suficientes para o 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e ensino secundário
Portaria n.º 16-A/2000, de 18 de janeiro	Atualiza o elenco das habilitações próprias para a docência do grupo de informática, no ensino secundário.
Declaração de retificação n.º 3-A/2000, de 21 de janeiro	De ter sido retificado o Despacho Normativo n.º 3-A/2000, de 18 de janeiro.
Despacho n.º 1646/2000, de 22 de janeiro	Determina o levantamento, no prazo de 30 dias, por parte das Direções Regionais de Educação, de todas as situações de ausência ou mau funcionamento de sistemas de aquecimento em edifícios escolares localizados em concelhos integrados em zonas climáticas com baixas temperaturas médias na estação fria e a apresentação, no prazo de 60 dias, de um plano de intervenção gradual nas situações identificadas.
Portaria n.º 41/2000, de 28 de janeiro	Introduz aditamentos à Portaria n.º 518-A/99 de 20 de julho, que fixa as vagas para a candidatura à matrícula e inscrição, no ano letivo 1999/2000, num conjunto de cursos de complemento de formação científica e pedagógica e de qualificação para o exercício de outras funções educativas em estabelecimentos públicos.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Declaração de retificação n.º 4-M/2000, de 31 de janeiro	De ter sido retificado o Despacho Normativo n.º 3-A/2000, de 18 de janeiro.
Despacho n.º 5437/SEE/2000, de 9 de março	Determina as condições em que se procederá à generalização da realização de provas de aferição no final dos três ciclos que integram o ensino básico.
Despacho normativo n.º 18/2000, de 17 de março	Aprova o Regulamento dos Exames do Ensino Secundário (revoga o Despacho Normativo n.º 15/99, de 20 de maio).
Portaria n.º 217/2000, de 11 de abril	Reconhece o curso de técnico de serviços jurídicos, aprovado pela Portaria n.º 948/99, de 27 de outubro, como requisito habilitacional de ingresso de pessoal oficial de justiça nas secretarias judiciais.
Despacho n.º 8222/SEAE/2000, de 14 de abril	Determina o número de vagas para concessão de equiparação a bolseiro para o ano letivo 2000/2001.
Decreto-lei n.º 66/2000, de 26 de abril	Altera o Decreto-Lei n.º 210/97, de 31 de agosto, que define um regime específico de complemento de habilitações dos professores portadores de habilitação suficiente vincula- dos ao M. E.
Decreto-lei n.º 67/2000, de 26 de abril	Institui a proteção no desemprego dos docentes contratados dos estabelecimentos de educação e ensino públicos.
Despacho normativo n.º 24/2000, de 11 de maio	Estabelece os parâmetros gerais relativos à organização do ano escolar, os quais serão desenvolvidos por cada escola e por cada agrupamento de escolas, no âmbito dos respetivos projetos educativos e planos anuais de atividades.
Despacho n.º 9733/SEE/2000, de 11 de maio	Determina que a reapreciação das provas e a decisão sobre as reclamações apresentadas pelos alunos dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico são competência do júri nacional de exames do ensino secundário.
Despacho n.º 10 650/SEE/2000, de 24 de maio	Precisa as condições da oferta, no âmbito do ensino recorrente, para os indivíduos maiores de 15 anos, residentes em Portugal ou no estrangeiro, que pretendam candidatar- se como autopropostos à obtenção de um diploma escolar.
Despacho n.º 10 741/SEE/2000, de 25 de maio	Determina a caducidade dos contratos-programa, das escolas profissionais que não se adaptaram nos termos do Decreto-Lei n.º 4/98, de 8 de janeiro, que revogou o Decreto-lei n.º 70/93, de 10 de março.
Decreto-lei n.º 174/2001, de 31 de maio	Alarga o crédito concedido para autoformação, atualmente fixado em cinquenta horas, atribuindo cem horas anuais ao pessoal das carreiras técnica e técnica superior e setenta horas ao das restantes carreiras
Decreto-lei n.º 240/2001, de 30 de agosto.	Aprova o perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário.
Despacho normativo n.º 36/2002 de 4 de junho	Altera o Despacho normativo n.º 24/2000 de 11 de maio
Lei n.º 30/2002, de 20 de dezembro	Aprova o Estatuto do Aluno do Ensino não Superior
Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro	Aprova o sistema de educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto na Lei n.º 46/86, de 14 de outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo).
DL n.º 7/2003, de 15 de janeiro	Regulamenta os conselhos municipais de educação e aprova o processo de elaboração de carta educativa, transferindo competências para as autarquias locais
Lei n.º 41/2003, de 22 de agosto	Primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro - Regulamenta os conselhos municipais de educação e aprova o processo de elaboração de carta educativa, transferindo competências para as autarquias locais
Decreto-lei n.º 184/2004, de 29 de julho	Estabelece o regime estatutário específico do pessoal não docente dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
Decreto-lei n.º 27/2006, de 10 de fevereiro	Cria e define os grupos de recrutamento para efeitos de seleção e recrutamento do pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
Decreto-lei n.º 74/2006, de 24 de março	Aprova o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior.
Decreto-lei n.º 43/2007, de 22 de fevereiro	Aprova o regime jurídico da habilitação profissional para a docência na educação pré-escolar e nos ensinos básico e secundário.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Lei n.º 66-B_2007, de 28 de dezembro	Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.
Decreto-lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro	Define os apoios especializados a prestar na educação pré-escolar e nos ensinos básico e secundário dos sectores público, particular e cooperativo.
Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro	Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remuneração dos trabalhadores que exercem funções públicas.
Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril	Aprova o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
Portaria n.º 344/2008, de 30 de abril	Regulamenta o processo de reconhecimento dos ciclos de estudos conducentes aos graus de mestre e doutor e dos próprios graus académicos obtidos por docentes profissionalizados, integrados na carreira, em domínio diretamente relacionado com a área científica que lecionem ou em Ciências da Educação
Portaria n.º 345/2008, de 30 de abril	Estabelece as condições em que podem ser concedidas dispensas para formação ao pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
Lei n.º 21/2008, de 12 de maio.	1.ª alteração ao Decreto Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro.
Decreto-lei n.º 144/2008, de 28 de julho	Desenvolve o quadro de transferência de competências para os municípios em matéria de educação
Lei n.º 58/2008, de 9 de setembro.	Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores Que Exercem Funções Públicas.
Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro	Aprova o Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas e respetivo regulamento.
Portaria n.º 1049-A/2008, de 16 de setembro	Define os critérios e respetiva fórmula de cálculo para a determinação da dotação máxima de referência do pessoal não docente por agrupamento de escolas ou escola não agrupada.
Decreto-lei n.º 30/2009, de 3 de fevereiro	Estabelece o regime jurídico aplicável ao reconhecimento, pelo Estado Português, do ensino ministrado com currículo e programas portugueses em estabelecimentos de ensino de iniciativa privada situados fora do território nacional.
Despacho n.º 6514 de 2009, de 27 de fevereiro	Atualização das capitações que delimitam os escalões de rendimentos definidos para os contratos simples e de desenvolvimento, a par dos aumentos no valor das anuidades.
Decreto-lei n.º 55/2009, de 02 de março	Estabelece o regime jurídico aplicável à atribuição e ao funcionamento dos apoios no âmbito da Ação Social Escolar.
Decreto-lei n.º 124/2009, de 21 de maio	Estabelece o regime jurídico do trabalho voluntário nas escolas realizado por pessoal docente aposentado.
Portaria n.º 759/2009, de 16 de julho	Procede à adaptação do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, aprovado pela Lei n.º 66 -B/2007, de 28 de dezembro, ao Pessoal Não Docente dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
Portaria n.º 841/2009, de 3 de agosto	Estabelece as regras para que os docentes da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário providos em lugar de quadro que exerçam funções docentes em estabelecimento de educação ou de ensino públicos, na dependência do Ministério da Educação, possam beneficiar de equiparação a bolseiro.
Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto	Estabelece o regime de escolaridade obrigatória e consagra a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 5 anos de idade.
Decreto-lei n.º 212/2009, de 3 de setembro	Estabelece o regime aplicável à contratação de técnicos que asseguram o desenvolvimento das atividades de enriquecimento curricular (AEC) no 1.º ciclo do ensino básico nos agrupamentos de escolas da rede pública.
Decreto-lei n.º 220/2009, de 8 de setembro	Aprova o regime jurídico da habilitação profissional para a docência nos domínios de habilitação não abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 43/2007, de 22 de fevereiro.
Portaria n.º 1242/2009, de 12 de outubro	Aprova o Regulamento do Regime de Fruta Escolar – RFE.
Portaria n.º 1181/2010, de 16 de novembro	Define os procedimentos de criação, alteração e extinção de agrupamentos de escolas e de estabelecimentos da educação pré-escolar, do ensino básico e do ensino secundário da rede pública do Ministério da Educação.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Despacho n.º 4463/2011, de 11 de março	Definição de procedimentos e clarificação do papel dos agentes envolvidos nas agregações de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.
Despacho N.º 17169/2011, de 23 de setembro	Revoga o currículo nacional do ensino básico, prevendo a realização de documentos clarificadores das prioridades nos conteúdos fundamentais dos Programas, na forma de Metas Curriculares.
Decreto-lei n.º 125/2011, de 29 de dezembro	Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Educação e Ciência.
Lei n.º 6/2012, de 10 de fevereiro	Primeira alteração à Lei n.º 8/2009, de 18 de fevereiro, que cria o regime jurídico dos conselhos municipais de juventude, e segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro, que regulamenta os conselhos municipais de educação e aprova o processo de elaboração de carta educativa, transferindo competências para as autarquias locais
Decreto-lei n.º 41/2012, de 21 de fevereiro	O presente diploma procede à alteração do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário (ECD), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de abril.
Despacho n.º 5634-F/2012, de 26 de abril	Estabelece os princípios e critérios de orientação para a constituição de agrupamentos de escolas e agregações.
Decreto-lei n.º 132/2012, de 27 de junho	Estabelece o novo regime de recrutamento e mobilidade do pessoal docente dos ensinos básico e secundário e de formadores e técnicos especializados.
Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho	Introduz alterações no Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que prova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
Decreto-lei n.º 139/2012, de 05 de julho	Estabelece os princípios orientadores da organização e da gestão dos currículos dos Ensinos Básico e Secundário, da avaliação dos conhecimentos a adquirir e das capacidades a desenvolver pelos alunos.
Portaria n.º 206/2012, de 05 de julho	Segunda alteração ao Regulamento do Regime de Fruta Escolar aprovado pela Portaria n.º 1242/2009, de 12 de outubro.
Despacho n.º 10192/2012, de 30 de julho	Determina que, para o ano letivo de 2011-2012, a ajuda respeitante aos custos elegíveis previstos no artigo 5.º do Regulamento (CE) n.º 288/2009, da Comissão, de 7 de abril, para efeitos de aplicação nacional do Regime de Fruta Escolar (RFE), é paga até ao limite total de (euro) 1 608 000.
Decreto-lei n.º 176/2012 de 2 de agosto	Regula o regime de matrícula e de frequência no âmbito da escolaridade obrigatória das crianças e jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos de idade.
Portaria n.º 421/2012, de 3 de agosto	Atualiza o preço de venda das refeições a fornecer nos refeitórios dos serviços e organismos da Administração Pública no ano de 2012.
Portaria n.º 242/2012, de 10 de agosto	Define o regime de organização e funcionamento dos cursos científico-humanísticos de nível secundário de educação, na modalidade de ensino recorrente.
Portaria n.º 243/2012, de 10 de agosto	Define o regime de organização e funcionamento dos cursos científico-humanísticos de Ciências e Tecnologias, de Ciências Socioeconómicas, de Línguas e Humanidades e de Artes Visuais.
Decreto-lei n.º 139/2012, de 24 de agosto	Estabelece os princípios orientadores da organização e da gestão dos currículos dos ensinos básico e secundário, da avaliação dos conhecimentos a adquirir e das capacidades a desenvolver pelos alunos e do processo de desenvolvimento do currículo dos ensinos básico e secundário.
Portaria 265/2012, de 30 de agosto	Define as regras e procedimentos a observar quanto à celebração, acompanhamento, e avaliação dos contratos de autonomia a celebrar entre os agrupamentos de escolas ou escolas não agrupadas, e o Ministério da Educação e Ciência.
Lei n.º 51/2012, de 05 de setembro	Aprova o Estatuto do Aluno e Ética Escolar, que estabelece os direitos e os deveres do aluno dos ensinos básico e secundário e o compromisso dos pais ou encarregados de educação e dos restantes membros da comunidade educativa na sua educação e formação, revogando a Lei n.º 30/2002, de 20 de dezembro.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Despacho normativo n.º 20/2012, de 3 de outubro	Define normas orientadoras para a constituição de territórios educativos de intervenção prioritária de terceira geração.
Decreto-lei n.º 7/2013, de 17 de janeiro	Estabelece um regime excecional para a seleção e o recrutamento do pessoal docente dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário na dependência do Ministério da Educação e Ciência.
Resolução do Conselho de Ministros n.º 15/2013, de 19 de março	Cria o Aproximar, programa de Descentralização de Políticas Públicas.
Despacho n.º 4818/2013, de 8 de abril	Cria um grupo de trabalho com a missão de analisar e identificar os impactos da implementação e os procedimentos inerentes do atual Programa de Expansão e Desenvolvimento da Educação Pré-escolar
Decreto-lei n.º 70/2013, de 23 de maio	Estabelece o regime jurídico da lecionação e da organização da disciplina de Educação Moral e Religiosa Católica (EMRC), nos estabelecimentos públicos dos ensinos básico e secundário.
Despacho normativo n.º 7/2013, de 11 de junho	Concretiza os princípios consagrados no regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário no que diz respeito à organização do ano letivo. Estabelece ainda, orientações a observar na organização dos tempos escolares dos alunos e na operacionalização da Oferta Complementar.
Decreto-lei n.º 91/2013, de 10 de julho	Primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho
Despacho normativo n.º 7A/2013, de 10 de julho	Visa dar cumprimento às condições estabelecidas no compromisso assumido pelo Ministério da Educação e Ciência com as organizações sindicais em matéria de distribuição de serviço docente.
Despacho n.º 9265-B/2013, de 15 de julho	Define as normas a observar no período de funcionamento dos respetivos estabelecimentos, bem como na oferta das atividades de animação e de apoio à família (AAAF), da componente de apoio à família (CAF) e das atividades de enriquecimento curricular (AEC).
Portaria n.º 293/2013, de 26 de setembro	Alarga o Programa de Apoio e Qualificação do Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância
Decreto-lei n.º 146/2013, de 22 de outubro	Procede à 12.ª alteração do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de abril, e à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 132/2012, de 27 de junho
Decreto regulamentar n.º 7/2013, de 23 de outubro	Procede à terceira alteração ao Decreto Regulamentar n.º 3/2008, de 21 de janeiro, que estabelece o regime da prova de avaliação de conhecimentos e capacidades prevista no artigo 22.º do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário.
Portaria n.º 320/2013, de 24 de outubro	Fixa os montantes do subsídio anual por aluno concedidos ao abrigo de contratos simples e de desenvolvimento celebrados entre o Estado e os estabelecimentos de ensino particular e cooperativo.
Decreto-lei n.º 152/2013, de 4 de novembro	Aprova o Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo de nível não superior.
Portaria n.º 30/2014, de 5 de fevereiro	Identifica as unidades orgânicas de ensino da rede pública do Ministério da Educação e Ciência
Portaria n.º 44/2014, de 20 de fevereiro	Primeira alteração à Portaria n.º 265/2012, de 30 de agosto, que define as regras e procedimentos a observar quanto à celebração, acompanhamento e avaliação dos contratos de autonomia a celebrar entre os agrupamentos de escolas ou escolas não agrupadas e o Ministério da Educação e Ciência.
Portaria n.º 59/2014, de 7 de março	Fixa os termos da gestão flexível do currículo, no âmbito da autonomia pedagógica das escolas particulares e cooperativas
Portaria n.º 85/2014, de 15 de abril	Regulamenta a modalidade de oferta educativa e formativa de Ensino a Distância para os alunos dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário e revoga a Portaria n.º 812/2010, de 26 de agosto
Decreto-lei n.º 79/2014, de 14 de maio	Estabelece o regime jurídico da habilitação profissional para a docência na educação pré-escolar e nos ensinos básico e secundário.

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

Decreto-lei n.º 83-A/2014, de 23 de maio	Altera o novo regime de recrutamento e mobilidade do pessoal docente dos ensinos básico e secundário e de formadores e técnicos especializados.
Decreto-lei n.º 35/2014, de 20 de junho	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP).
Decreto-lei n.º 92/2014, de 20 de junho	Estabelece o regime jurídico das escolas profissionais privadas e públicas.
Decreto-lei n.º 111/2014, de 10 de julho	Estabelece um regime excecional de seleção e recrutamento de pessoal docente para os grupos e disciplinas do ensino artístico especializado da música e da dança das escolas públicas.
Despacho normativo n.º 13/2014, de 15 de setembro	Regulamenta a avaliação e certificação dos conhecimentos adquiridos e das capacidades desenvolvidas pelos alunos do ensino básico, nos estabelecimentos de ensino público, particular e cooperativo.
Decreto-lei n.º 144/2014 de 30 de setembro	Atualiza o valor de retribuição mínima mensal garantida para o período compreendido entre 1/10/2014 e 31/12/2015.
Decreto-lei n.º 176/2014, de 12 de dezembro	Determina a introdução da disciplina de Inglês no currículo, como disciplina obrigatória a partir do 3.º ano de escolaridade, bem como à definição da habilitação profissional para lecionar Inglês no 1.º ciclo e à criação de um novo grupo de recrutamento.
Decreto-lei n.º 30/2015, de 12 de fevereiro	Estabelece o regime de delegação de competências nos municípios e entidades intermunicipais no domínio de funções sociais.
Despacho normativo n.º 7-B/2015, de 7 de maio	Estabelece os procedimentos da matrícula e respetiva renovação e normas a observar na distribuição de crianças e alunos, constituição de turmas e no período de funcionamento dos estabelecimentos de educação e ensino
Decreto-lei n.º 72/2015, de 11 de maio	Procede à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro, que regulamenta os conselhos municipais de educação e aprova o processo de elaboração de carta educativa.
Portaria n.º 172-A/2015, de 5 de junho	Fixa as regras e procedimentos aplicáveis à atribuição de apoio financeiro pelo Estado a estabelecimentos de ensino particular e cooperativo de nível não superior.
Portaria n.º 192-A/2015, de 29 de junho	Estabelece a designação de docentes para a função de professor bibliotecário nos agrupamentos ou escolas não agrupadas.
Lei n.º 65/2015, de 3 de julho	Primeira alteração à Lei n.º 85/2009, de 27 agosto - Estabelece a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 4 anos de idade.
Lei n.º 84/2015, de 7 de julho	Primeira alteração à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, consagrando a meia jornada como nova modalidade de horário de trabalho.
Decreto-lei n.º 127/2015, de 7 de julho	Aprova as regras a que obedece a constituição e o funcionamento dos Centros de Formação de Associação de Escolas (CFAE).
Despacho n.º 8452-A/2015, de 31 de julho	Regula as condições de aplicação das medidas de ação social escolar, da responsabilidade do Ministério da Educação e Ciência e dos municípios
Decreto-lei n.º 169/2015, de 24 de agosto	Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 212/2009, de 3 de setembro, permitindo aos municípios a constituição de parcerias para a concretização das Atividades de Enriquecimento Curricular.
Portaria n.º 644-A/2015, de 24 de agosto	Define as normas a observar no período de funcionamento dos estabelecimentos de educação e ensino público, bem como, na oferta de atividades de animação e de apoio à família (AAAF), da componente de apoio à família (CAF) e das atividades de enriquecimento curricular (AEC).
Portaria n.º 304-B/2015 de 22 de setembro	Primeira Alteração à Portaria n.º 243/2012, de 10 de agosto
Despacho normativo n.º 17-A/2015, de 22 de setembro	Regulamenta a avaliação e certificação dos conhecimentos adquiridos e das capacidades desenvolvidas pelos alunos do ensino básico e os seus efeitos, bem como as medidas de promoção do sucesso escolar.
Despacho n.º 10913/2015, de 1 de outubro	Determina o apoio financeiro aos estabelecimentos de educação pré-escolar da rede pública para aquisição de material didático, no ano letivo 2015/2016.
Decreto-lei n.º 17/2016, de 4 de abril.	Procede à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho, que estabelece os princípios orientadores da organização e da gestão dos currículos dos ensinos básico e secundário, da

Administração das escolas - órgão de gestão unipessoal ou colegial?

	avaliação dos conhecimentos a adquirir e das capacidades a desenvolver pelos alunos e do processo de desenvolvimento do currículo dos ensinos básico e secundário.
Despacho normativo n.º 1-F/2016, de 5 de abril	Regulamenta o regime de avaliação e certificação das aprendizagens desenvolvidas pelos alunos do ensino básico.
Despacho n.º 9180/2016, de 19 de julho	Homologa as orientações curriculares para a educação pré-escolar.
Despacho n.º 9386-A/2016, de 21 de julho	É criado o projeto piloto denominado de "Apoio ao Alto Rendimento na Escola"
Portaria n.º 254/2016, de 26 de setembro	Criação de uma experiência-piloto do ensino a distância, no âmbito da oferta formativa do ensino secundário na modalidade de ensino recorrente, designado Ensino Secundário Recorrente a Distância (ESRaD).
Despacho n.º 13342/2016, de 09 de novembro	Aprova a criação do Grupo de Trabalho de Avaliação Externa das Escolas.
Resolução da Assembleia da República n.º 242/2016, de 27 de dezembro	Recomenda ao Governo que adote medidas para a promoção do sucesso escolar.
Resolução da Assembleia da República n.º 244/2016, de 27 de dezembro	Recomenda ao Governo a progressiva redução do número de alunos por turma.
Despacho n.º 436-A/2017, de 6 de janeiro	Aprova o Orçamento Participativo das Escolas que tem como objetivos contribuir para as comemorações do Dia do Estudante e estimular a participação cívica e democrática dos estudantes.
Portaria n.º 47/2017, de 1 de fevereiro	Portaria que regula o Sistema Nacional de Créditos do Ensino e Formação Profissionais e define o modelo do «Passaporte Qualifica».
Despacho n.º 2079/2017, de 13 de março	Autoriza a celebração dos Acordos de Colaboração com Municípios tendo por objeto intervenções de emergência para beneficiação de escolas.
Decreto-lei n.º 28/2017, de 15 de março	Estabelece o regime de recrutamento e mobilidade do pessoal docente dos ensinos básico e secundário.
Resolução do Conselho de Ministros n.º 48-D/2017, de 31 de março	Aprova as linhas orientadoras para o Plano Nacional de Leitura 2027.
Despacho normativo n.º 1 – B, de 17 abril 2017	Altera os artigos 6.º, 8.º, 9.º, 14.º, 15.º, 19.º, 20.º, 21.º, 22.º, do Despacho Normativo n.º 7-B/2015, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 88, de 7 de maio de 2015, alterado pelo Despacho normativo 1-H/2016, publicado no DR, 2ª série, n.º 73, de 14 de abril de 2016, que determina os procedimentos da matrícula e respetiva renovação.
Despacho n.º 3721/2017, de 03 de maio	Autoriza a realização de projetos-piloto de inovação pedagógica (PIIP), em regime de experiência pedagógica, durante três anos escolares.
Resolução da Assembleia da República n.º 88/2017, de 23 de maio	Recomenda ao Governo que dê cumprimento à Lei n.º 65/2015, de 3 de julho, alargando a universalidade da educação pré-escolar às crianças com 3 anos de idade.