



ANA MARGARIDA
RUAS ALBERTO

**ANÁLISE COMPARATIVA DA
GESTÃO DO PRÉ-ESCOLAR NO
ENSINO PÚBLICO E NO ENSINO
PRIVADO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão e Administração de Escolas

ORIENTADOR

Professor Doutor Agostinho Inácio Bucha

Data de realização da prova: 14 de novembro de 2023

ANA MARGARIDA
RUAS ALBERTO

**ANÁLISE COMPARATIVA DA
GESTÃO DO PRÉ-ESCOLAR NO
ENSINO PÚBLICO E NO ENSINO
PRIVADO**

ORIENTADOR

Presidente: Professora Doutora Carla Cibebe Figueiredo, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Orientador: Professor Doutor Agostinho Manuel de Inácio Bucha, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Vogal Arguente: Professora Doutora Maria Dulce da Costa Matos Coelho, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Data de realização da prova: 14 de novembro de 2023

Agradecimentos

Ao terminar esta dissertação, sinto necessidade de agradecer a todos os que estiveram presentes e fizeram parte de todo este processo de estudo.

Agradeço assim, em primeiro lugar, ao meu orientador desta dissertação, o Professor Doutor Agostinho Inácio Bucha, por todo o apoio e motivação que me deu, pelas aprendizagens e evoluções que me permitiu alcançar, pela disponibilidade que sempre mostrou para esclarecer todas as minhas dúvidas e incertezas. O professor foi um apoio essencial na construção da minha formação e sobretudo desta dissertação.

Agradeço, com tudo o que tenho, a toda a minha família e ao meu namorado, pelo apoio, pelo carinho nos momentos de mais nervosismo, pelo orgulho que mostram em mim. Por nunca me deixarem desistir e motivarem-me sempre que apareceu alguma dificuldade e desmotivação. Obrigada por tudo!

Um grande obrigado aos meus amigos, por me apoiarem, por estarem sempre presentes quando precisava de desanuviar a cabeça e esquecer um pouco todo o trabalho que tinha em mãos.

Por fim, não podia deixar de agradecer à professora Maria José Chagas e à Irmã Helena por toda a disponibilidade para que realizasse a minha investigação nas suas escolas e agradecer também a todos os educadores e encarregados de educação que se disponibilizam a colaborar na investigação.

Só tenho a dizer a todos, um muito obrigado por tudo o que me deram neste novo percurso de estudos e aprendizagens que levo para a vida!

Resumo

A presente dissertação transpõe uma investigação no âmbito do Mestrado de Gestão e Administração de Escolas do Instituto Politécnico de Setúbal. A investigação tem como foco a educação pré-escolar e pretende fazer uma análise da gestão da mesma no ensino público e no ensino privado. Deste modo a investigação da temática é realizada em duas instituições escolares da mesma cidade, ambas com o ensino pré-escolar inserido e sendo uma de carácter público e a outra de carácter privado. Irá ser alvo de estudo os tipos de gestão das duas escolas, com foco no pré-escolar, e a percepção que os educadores de infância e os encarregados de educação têm dessa gestão. Assim sendo, o objetivo neste estudo é analisar a gestão escolar do pré-escolar numa escola pública e numa escola privada.

O principal intuito é comparar a gestão escolar do pré-escolar numa escola pública e numa escola privada, identificando como é feita essa gestão em ambas as escolas através da realização de entrevistas a elementos da gestão escolar e recolhendo dados através de questionários junto dos educadores e encarregados de educação acerca do assunto. Passando posteriormente à análise dos dados recolhidos e após reflexão dos mesmos para concluir acerca da gestão nos dois tipos de ensino.

Palavras-chave:

Educação pré-escolar; ensino público; ensino privado; gestão escolar.

Abstract

This dissertation represents an investigation conducted within the scope of the master's program in School Management and Administration at the Instituto Politécnico de Setúbal. The research focuses on Pre-school education and aims to analyze its management in both the public and private education sectors. To achieve this, the research examines two educational institutions within the same city, both offering Pre-school education, with one being publicly funded and the other privately owned. The study will explore the management styles employed in both schools, with a specific focus on Pre-school education, and will assess how preschool educators and parent's perception this management. Therefore, the objective of this study is to analyze the school management of Pre-school education in a public school and a private school.

The primary purpose is to compare the management of Pre-school education in both settings, identifying the approaches taken by both schools through interviews with members of the school management and by gathering data through questionnaires administered to educators and parents on the subject. Subsequently, the collected data will be analyzed and reflected upon to draw conclusions regarding management in these two types of educational institutions.

Keywords:

Pre-school education; public education; private education; school management.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo.....	II
Palavras-chave:	II
Abstract	III
Keywords:.....	III
Índice	IV
Índice de tabelas	V
Índice de gráficos	V
Lista de abreviaturas	VIII
Introdução.....	1
Enquadramento do estudo	1
Pertinência da temática	2
Questão de partida.....	3
Objetivos do Estudo	4
I. Enquadramento Teórico	5
1.1 A Gestão Escolar.....	6
1.1.1 A Gestão Escolar ao Longo dos Anos.....	7
1.1.2 Evolução histórica da educação pré-escolar	10
1.1.3 Suportes legais e normativos que sustentam a educação pré-escolar	12
1.1.4 O Gestor Educativo.....	12
1.1.5 A Gestão do Pré-Escolar	17
1.2 O Público e o Privado em Análise Comparativa	17
1.2.1 Distinção entre as Escolas Públicas e Privadas.....	18
1.2.1.1 A Direção e a Gestão no Ensino Público.....	19
1.2.1.2 A Direção e a Gestão no Ensino Privado	20
II. Metodologia	21
2.1 Caracterização das escolas.....	23
2.1.1 Caracterização da escola de ensino público.....	24
2.1.2 Caracterização da escola de ensino privado	25
2.2 Definição da amostra	26
III. Resultados da Investigação	27
3.1 Recolha de dados e análise das entrevistas	27

3.2	Recolha de dados e análise dos inquéritos por questionário aos educadores	33
3.3	Recolha de dados e análise dos inquéritos por questionário aos encarregados de educação	38
3.4	Recolha de dados e análise das questões em comum dos inquéritos por questionário aos educadores e encarregados de educação	43
	Conclusões	48
	Referências bibliográficas	53
	Apêndices	56
	I . Guião da entrevista	56
	II. Questionários às Educadoras	60
	III. Questionários aos E.E.	63

Índice de tabelas

Tabela 1	Modelos de gestão legislados e praticados, antes de 1974 até 2010	7
Tabela 2	Tipos e graus de participação	14
Tabela 3	Perfil dos entrevistados	27
Tabela 4	A escola.....	28
Tabela 5	Motivação pessoal e profissional do entrevistado	29
Tabela 6	Funções do diretor.....	29
Tabela 7	Instrumentos de regulação do pré-escolar	30
Tabela 8	Funcionamento do pré-escolar na escola.....	31
Tabela 9	Participação e cultura organizacional.....	32

Índice de gráficos

Gráfico 1	Idade das educadoras, ensino privado	33
Gráfico 2	Idade das educadoras, ensino público	33
Gráfico 3	O grupo tem crianças NEE?, ensino privado.....	34
Gráfico 4	O grupo tem crianças NEE?, ensino público	34
Gráfico 5	Motivação dos educadores no ensino privado.....	35
Gráfico 6	Motivação dos educadores no ensino público	35
Gráfico 7	Opinião dos Educadores do ensino privado sobre a sua valorização/reconhecimento por parte dos órgãos de gestão	35

Gráfico 8 Opinião dos Educadores do ensino público sobre a sua valorização/reconhecimento por parte dos órgãos de gestão	35
Gráfico 9 Opinião dos Educadores do ensino privado sobre a sua colaboração na gestão da escola.....	36
Gráfico 10 Opinião dos Educadores do ensino público sobre a sua colaboração na gestão da escola.....	36
Gráfico 11 Opinião dos educadores do ensino privado sobre os elementos de liderança em relação à escola e aos seus colaboradores	37
Gráfico 12 Opinião dos educadores do ensino público sobre os elementos de liderança em relação à escola e aos seus colaboradores	37
Gráfico 13 Idade dos E.E. no ensino privado.....	38
Gráfico 14 Idade dos E.E. do ensino público	38
Gráfico 15 Ano de nascimento das crianças no ensino privado	38
Gráfico 16 Ano de nascimento das crianças no ensino público.....	38
Gráfico 17 A criança frequentava a mesma escola no ano anterior, no ensino privado	39
Gráfico 18 A criança frequentava a mesma escola no ano anterior, no ensino público	39
Gráfico 19 Intenção da criança permanecer na mesma escola, no ensino privado	39
Gráfico 20 Intenção da criança permanecer na mesma escola, no ensino público.....	39
Gráfico 21 A criança já frequentou outra escola?, no ensino privado.....	40
Gráfico 22 A criança já frequentou outra escola?, no ensino público	40
Gráfico 23 Motivo para o educando frequentar esta escola, ensino privado	40
Gráfico 24 Motivo para o educando frequentar esta escola, ensino público.....	40
Gráfico 25 Como os E.E. consideram a sua participação na escola, no ensino privado	41
Gráfico 26 Como os E.E. consideram a sua participação na escola, no ensino público.....	41
Gráfico 27 Consegue chegar com facilidade à comunicação com os elementos de gestão da escola?, ensino privado	41
Gráfico 28 Consegue chegar com facilidade à comunicação com os elementos de gestão da escola?, ensino público	41
Gráfico 29 É convocada com regularidade para reuniões acerca do processo educativo do seu filho?, ensino privado.....	42
Gráfico 30 É convocada com regularidade para reuniões acerca do processo educativo do seu filho?, ensino público	42
Gráfico 31 Relação dos E.E. com a escola, ensino privado	42
Gráfico 32 Relação dos E.E. com a escola, ensino público.....	42
Gráfico 33 Opinião dos E.E. sobre a motivação dos profissionais que acompanham os educandos, ensino privado	43

Gráfico 34 Opinião dos E.E. sobre a motivação dos profissionais que acompanham os educandos, ensino público.....	43
Gráfico 35 Opinião dos Educadores do ensino privado sobre o estilo de liderança da equipa diretiva	44
Gráfico 36 Opinião dos Educadores do ensino público sobre o estilo de liderança da equipa diretiva	44
Gráfico 37 Opinião dos E.E. do ensino privado sobre o estilo de liderança da equipa diretiva ..	44
Gráfico 38 Opinião dos E.E. do ensino público sobre o estilo de liderança da equipa diretiva ..	44
Gráfico 39 Opinião dos educadores do ensino privado sobre o Diretor/órgãos de gestão da escola.....	45
Gráfico 40 Opinião dos educadores do ensino público sobre o Diretor/órgãos de gestão da escola.....	45
Gráfico 41 Opinião dos E.E. do ensino privado sobre o Diretor/órgãos de gestão da escola	45
Gráfico 42 Opinião dos E.E. do ensino público sobre o Diretor/órgãos de gestão da escola	45
Gráfico 43 Opinião dos educadores do ensino privado sobre ao que se dá maior importância na escola.....	46
Gráfico 44 Opinião dos educadores do ensino público sobre ao que se dá maior importância na escola.....	46
Gráfico 45 Opinião dos E.E. do ensino privado sobre ao que se dá maior importância na escola	46
Gráfico 46 Opinião dos E.E do ensino público sobre ao que se dá maior importância na escola	46
Gráfico 47 Opinião dos educadores do ensino privado sobre o ambiente e relações interpessoais entre os docentes e a equipa diretiva	47
Gráfico 48 Opinião dos educadores do ensino público sobre o ambiente e relações interpessoais entre os docentes e a equipa diretiva	47
Gráfico 49 Opinião dos E.E. do ensino privado sobre o ambiente e relações interpessoais entre os docentes e a equipa diretiva	47
Gráfico 50 Opinião dos E.E do ensino público sobre o ambiente e relações interpessoais entre os docentes e a equipa diretiva	47

Lista de abreviaturas

IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
E.E.	Encarregados de Educação
NEE	Necessidades Educativas Especiais
ESE	Escola Superior de Educação

Introdução

A presente dissertação é dirigida para a aquisição do grau de mestre no âmbito do Mestrado de Gestão e Administração de Escolas da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, e orientada pelo Professor Doutor Agostinho Inácio Bucha.

Ao longo da dissertação é definido o tema que me proponho a investigar, realizando o seu enquadramento, contextualização e pertinência, encontrando uma questão de partida, referindo os objetivos gerais e específicos do estudo, o tipo de abordagem, a metodologia que utilizei para a realização do mesmo, a análise dos dados recolhidos e as conclusões finais.

Neste capítulo serão apresentadas as motivações que deram origem a esta investigação, os objetivos que orientaram a mesma, a pertinência da investigação.

O capítulo dois, que se intitula de Enquadramento Teórico, contempla os aspetos teóricos que suportam a investigação e que permitiram aprofundar os conhecimentos acerca da gestão escolar e da educação pré-escolar no ensino público e privado.

O capítulo três é dedicado à metodologia que apoiou a investigação que deu origem à presente dissertação; contempla a investigação sobre a temática no meio, a caracterização dos contextos de intervenção e a metodologia de recolha e análise dos dados.

O capítulo quatro refere-se à apresentação e interpretação dos resultados obtidos nos diferentes contextos educativos onde decorreu a intervenção. Nele consta a descrição, análise e reflexão dos dados recolhidos no âmbito da investigação.

No capítulo cinco apresento as conclusões retiradas da investigação e algumas considerações finais que se referem às experiências da investigação realizada, mencionando as aprendizagens efetuadas, as dificuldades e inseguranças sentidas ao longo dos momentos de desenvolvimento da investigação.

Enquadramento do estudo

Este estudo pretende lidar com situações reais, diagnosticando uma situação relevante para a gestão das escolas e deste modo realizar uma investigação que demonstre a pertinência do tema para o bom funcionamento da escola. Neste sentido a minha dimensão investigativa incide na análise comparativa da gestão escolar do pré-escolar numa escola pública e numa escola privada. A escolha deste tema derivou

de dois aspetos, nomeadamente o interesse pessoal pela temática em questão, sendo que sou educadora de infância, e a curiosidade de entender como é realizada a gestão deste nível de ensino numa escola pública, que abrange vários níveis de ensino, comparativamente a uma escola privada que é responsável apenas pelo ensino pré-escolar.

Pertinência da temática

Existem vários autores que abordam o tema da gestão escolar e alguns a comparação entre o público e o privado, mas pouca é a teoria encontrada deste tema diretamente relacionada à educação pré-escolar.

Almeida (2013, p.14) refere que “quando se trata de organizações cujo conhecimento é o produto e educação a finalidade, os colaboradores tornam-se a mola propulsora e a peça fundamental para atingir os objetivos, por isso mantê-los motivados e satisfeitos é fundamental para o bom andamento organizacional. O sucesso de instituições de ensino vai muito além dos métodos utilizados para lecionar, a equipa escolar é o fator X que impulsiona o sucesso ou fracasso organizacional e por isso priorizar as condições necessárias para auxiliar no desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores é fundamental para o sucesso.”. Neste sentido torna-se bastante evidente a importância de uma boa gestão escolar.

Almeida (2013) cita que para Robbins (2005) “os ambientes carregados e com conflitos internos além de gerar insatisfação nas pessoas do setor contaminam toda a empresa e ainda os funcionários recém-contratados”. Nessa ótica, Carvalho (2009, p.108) refere que “O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação”.

O mesmo autor refere que se os membros se relacionam de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de cooperação aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e os resultados produtivos surgem de modo consistente (Carvalho, 2009, p. 109).

Tendo todos estes aspetos em consideração, este estudo comparativo da gestão escolar do pré-escolar na escola pública e privada, pode ser útil no sentido de compreender como melhorar ou alterar os procedimentos internos, melhorando a qualidade do seu serviço. Isto porque a educação pré-escolar embora não seja um nível de escolaridade obrigatória é uma etapa relevante na educação das crianças,

sendo que é nesta etapa que elas contactam com as primeiras experiências da vida em democracia, tal como refere Vasconcelos (2007, p.112) "ela [criança] vai aprender a viver em grupo, a trabalhar com os outros, com a consequente distribuição de tarefas e gestão dos problemas de forma participativa. Aprende a ser autónoma nessas tarefas e a recorrer ao adulto como mediador, quando necessário.". Tal como é descrito na Lei-Quadro da Educação Pré-Escolar (1997):

A educação pré-escolar é a primeira etapa da educação básica no processo de educação ao longo da vida, sendo complementar da acção educativa da família, com a qual deve estabelecer estreita cooperação, favorecendo a formação e o desenvolvimento equilibrado da criança, tendo em vista a sua plena inserção na sociedade como ser autónomo, livre e solidário.

Considero assim pertinente mostrar como é feita a gestão do pré-escolar nos dois contextos e verificar importância que cada gestão dá a este nível de ensino.

Para fortalecer esta investigação terei de passar pela pesquisa e contextualização do tema e recolha e análise de dados, que possam contribuir para a investigação do mesmo.

A investigação da temática será desenvolvida num agrupamento de escolas do ensino público e numa instituição privada, ambas com pré-escolar inserido nos seus níveis de ensino. Irão ser alvo de estudo os tipos de gestão das duas escolas com foco no pré-escolar e a percepção que os educadores de infância e os encarregados de educação têm dessa gestão.

Para isso será necessário entender as escolas como organização, as suas características e precessões educacionais.

Questão de partida

O principal intuito é comparar a gestão escolar do pré-escolar numa escola pública e numa escola privada.

Assim sendo, a questão de partida será "Qual a diferença entre a gestão escolar do pré-escolar de uma escola pública e de uma escola privada?"

Para obter resposta a essa questão é necessário desenvolver na investigação da temática em estudo várias considerações, tais como:

- Identificar como é feita a gestão escolar do pré-escolar nas diferentes escolas;
- Desenvolver questões pertinentes para recolher dados relativos à gestão escolar do pré-escolar de modo a interpretar a perspetiva que os educadores de infância e encarregados de educação têm da mesma;
- Refletir sobre a recolha de dados adquiridos com base na opinião dos educadores de infância, encarregados de educação e diretores escolares e identificar como esses aspetos são relevantes para a investigação.

Objetivos do Estudo

Tendo em conta a pergunta de partida o objetivo geral é:

“Analisar a gestão escolar do pré-escolar numa escola pública e numa escola privada.”

A partir deste objetivo são definidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar a comparação entre a gestão escolar do pré-escolar numa escola pública e numa escola privada;
- Identificar e comparar a perceção dos educadores de infância e encarregados de educação sobre essa gestão;
- Analisar a forma como essa gestão pode influenciar a valorização do pré-escolar no ensino.

I. Enquadramento Teórico

O enquadramento teórico consiste na revisão da literatura, realizando uma análise da literatura orientada para os objetivos do estudo e uma pesquisa bibliográfica que contemple os aspetos teóricos que suportam a investigação e que permitiram aprofundar os conhecimentos acerca do estudo, considerando fundamentalmente trabalhos e autores de referência.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária. (Vergara, 2009, p.42).

A Escola, tal como todas as organizações, é uma entidade social que conjuga esforços para atingir determinados objetivos. No caso da escola um dos objetivos é formar os alunos e nesse sentido cria relações de interdependência entre alunos e professores, mas também com todos os elementos envolventes (diretor, administração, funcionários...) que trabalham em prol do bom funcionamento da escola, para que esta possa atingir os seus objetivos. Sendo uma organização com vários atores sociais, esta reflete a sociedade a que pertence.

A escola como organização, para atingir os seus objetivos, necessita de planos, recursos e gestores. Sobre isso, Chiavenato (2014, p.10) afirma que:

A Administração como processo contínuo e sistêmico que envolve atividades impulsionadoras como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos. Ela implica fixar objetivos, tomar decisões, planejar, organizar e liderar todo esse processo a fim de alcançar os objetivos definidos e oferecer resultados.

Assim, funcionando como propagação da comunidade social e, embora com alguma influência da família, da sociedade e dos meios envolventes, a escola como organização específica incute nos alunos de forma progressiva as idealizações, os conhecimentos e formas de comportamentos que a sociedade adulta exige. É neste sentido, de preparar os alunos para serem cidadãos cumpridores, com conhecimentos, princípios e valores, que tanto se fala em reduzir as desigualdades, pretendendo formar um processo de aprendizagem de igualdade.

Tendo esse sentido educativo especializado, posso considerar a escola como uma organização específica que distingue o aprender do fazer, relacionando a pedagogia com uma nova forma de socialização; reintegrando os seus objetivos tendo em conta onde a escola está inserida e para tudo isto é necessário canalizar todos os recursos de forma a dar apoio aos professores neste processo. Assim sendo, também considero que é importante a participação dos professores e dos pais na gestão das escolas.

1.1 A Gestão Escolar

A gestão escolar tem um grande destaque no funcionamento da escola, tal como é referido no Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que criou o Conselho Geral a quem “cabe a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola, as decisões estratégicas e de planeamento e o acompanhamento da sua concretização. Além disso, confia-se a este órgão a capacidade de eleger e destituir o diretor que, por conseguinte, lhe tem de prestar contas”. No Conselho Geral ficam representados os docentes e não docentes, os pais e encarregados de educação, a autarquia e a comunidade local através de representantes de instituições, organizações e atividades económicas, sociais, culturais e científicas, que conseqüentemente faz com que os docentes e não-docentes não constituam a maioria absoluta e ao participar nas suas reuniões, retira o direito de voto ao Diretor de escola/agrupamento em funções.

O mesmo Decreto criou igualmente o cargo de Diretor, “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”, sendo prevista a existência de um subdiretor e adjuntos, cuja sua quantidade depende da proporção e complexidade da organização e oferta formativa da escola/agrupamento. O titular do cargo integra a rosta que responde em primeira instância, perante a tutela, pelo funcionamento de toda a organização escolar que lhe está depositada. O Diretor detém autoridade hierárquica e disciplinar perante os docentes e não-docentes e como referi anteriormente, o Conselho Pedagógico funciona também sob a sua presidência, cujas normas de funcionamento, constituição e modo de atuação o mesmo Decreto estabelece. Os membros do Conselho Pedagógico são diretamente nomeados pelo diretor ou é por si escolhida a lista de possíveis eleitos.

Os quatro departamentos com atribuições pedagógicas, definidos pela tutela e não por decisão autónoma local, são coordenados por elementos propostos pelo diretor, no entanto tem limitações regulamentares que lhe são impostas. A continuidade do Conselho Pedagógico como órgão meramente consultivo, fortalece a responsabilidade pessoal do diretor enquanto pessoa que toma as decisões ou responsável pela operacionalização das decisões da tutela, de forma eficaz e eficiente face aos objetivos que lhe foram definidos, e a quem responde.

Lima (2008), questiona se é condição suficiente, ou sequer necessária, uma liderança individual para uma liderança ser forte, eficaz e eficiente.

Segundo Lemos (1997), parece existir uma relação entre a gestão e a eficácia das escolas. Embora a eficácia das escolas esteja relacionada também com outros fatores, não só a liderança do diretor, mas também o envolvimento dos membros da gestão e dos comportamentos e estratégias utilizadas pela direção e pelos professores. É fundamental considerarmos que “o que o professor pode ou não pode fazer, depende em certa medida, do que acontece na escola no seu todo” (Mortimore et al., 1988, p.123).

1.1.1 A Gestão Escolar ao Longo dos Anos

Com o decorrer dos anos surgem novas estruturas sociais, económicas, familiares, empresariais e políticas que conseqüentemente conduzem a alterações no modelo de escola e exigem assim uma nova organização na sua gestão e administração.

Embora existam algumas opiniões próprias entre autores em relação aos critérios utilizados e às características dos modelos, estes possuem características gerais semelhantes. Afonso (2010), mostrar-nos os vários modelos de direção e gestão das escolas que ocorreram nas últimas décadas em Portugal:

Tabela 1 Modelos de gestão legislados e praticados, antes de 1974 até 2010

Período	Órgão de Direção	Órgão de Gestão
Anterior a 1974	Ministério da Educação	Reitor ou Diretor
“Período revolucionário” 1974-1976 Autogestão	Assembleia (democracia direta nas escolas)	Comissão de Gestão

1976-1991 “Gestão Democrática”	Ministério da Educação	Conselho Diretivo
1991-1998 (modelo experimental)	Ministério da Educação e Conselho de Escola	Diretor Executivo
1998-2008 “Contratos de Autonomia”	Ministério da Educação e Assembleia	Conselho Executivo ou Diretor
2008 até ao presente	Ministério da Educação e Conselho Geral	Diretor

Fonte: Afonso (2010)

Como se pode verificar na tabela 1, durante o Estado Novo, no período anterior a 1974, os órgãos de gestão dos liceus eram os Reitores ou Diretores, nomeados por confiança política pelo regime. No entanto, é de salientar que antes da revolução de abril de 1974, foi publicada a Lei n.º 5/73, de 25 de julho – (Lei da Reforma do Sistema Educativo), que dava suporte legal à reforma iniciada pelo então Ministro da Educação, Veiga Simão, e que já pronunciava a “democratização do ensino”. Após a revolução de abril de 1974, existiu uma fase de autogestão onde foram excluídos os Reitores e construiu-se as “comissões de gestão” nas escolas, democraticamente eleitas e presentes no Decreto-Lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro.

A propósito das práticas de democracia direta na experiência de autogestão escolar, Lima (1992, p.199-200) afirma que:

Nas escolas, designadamente nas escolas de ensino secundário, foi despoletado com o 25 de Abril um movimento de participação docente e discente polifacetado, contraditório e conflitante, mas que num primeiro momento foi desenvolvido em torno da conquista do poder e de autonomia face à administração central (...), em busca de um ordenamento democrático e participativo para a organização da escola, com destaque para as concepções autogestionárias.

Foram algumas práticas de gestão, dessa ocasião histórica, que deram origem às autonomias conquistadas pelas escolas, sendo reconhecidas pelo Estado e acabando por serem reguladas pelo Ministério da Educação em 1974 e abrindo caminho para em 1976, com a publicação do Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro, se passasse a falar de gestão democrática das escolas. E com a entrada em vigor da Constituição da República Portuguesa, em 1976, tornou-se visível a necessidade de uma nova Lei de Bases do Sistema Educativo, que acabou por ser publicada uma década depois (Lei

n.º 46/86, de 14 de outubro). Durante este longo período, e além da Lei de Bases do Sistema Educativo, ocorreram publicações de vários instrumentos legais relacionados com a Educação, designadamente, o Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro e o Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio.

A Lei de Bases do Sistema Educativo veio formalizar um sistema nacional de educação universal, nos seus princípios gerais de funcionamento, nos seus constituintes orgânicos, nos níveis de atuação e nos seus objetivos e normas do seu desenvolvimento e avaliação, em articulação com a Lei Constitucional. Foi assim estabelecido um currículo nacional e de uma forma geral definidos os termos de articulação entre o ensino público e o privado, tal como as diretrizes para a criação de regras de profissionalização dos professores. De forma resumida, passou a existir um conceito de referência da atividade letiva, dando sequência ao processo de limitação dos poderes exercidos localmente nas escolas. Estão definidas claramente as formas e o âmbito de participação dos alunos, docentes e não-docentes, diferenciando o grau de autonomia concedido aos estabelecimentos de ensino superior face aos dos restantes níveis.

Afonso (2010), como vemos na tabela 1, constata que após 1991 seguiu uma fase qualificada por um modelo experimental, que termina com a publicação do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio. Decreto-Lei este que vigorou até à publicação em 2008, do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que dá enquadramento legal ao modelo atual.

Perante este breve resumo da gestão escolar ao longo dos anos é de destacar que o Ministério da Educação nunca abdicou do controlo sobre as escolas, com exceção no breve período revolucionário que se seguiu ao 25 de abril de 1974 e apenas porque foi forçado a isso. As escolas possuíram, desde então, uma gestão colegial, até à implementação do atual modelo.

Numa perspetiva de descrever a evolução do sistema educativo português e da autonomia das escolas, Barroso (2004) menciona que a orientação política na implementação das reformas, tem diversificado entre conceções centralizadas no Estado, no mercado, nos professores e na sociedade, em pressões ideológicas e políticas não solucionadas e cujo equilíbrio aparenta estar longe de se descobrir.

A escola atual é o reflexo da sociedade multifacetada e complexa a que pertence e nesse sentido nem sempre é uma tarefa fácil encontrar o modelo de gestão adequado a esta organização, que responda aos seus desafios e expectativas.

Apoiado no aumento das famílias e comunidade na direção estratégica das escolas e da sua dispersão das lideranças, perante a tutela e a comunidade, pela realização do projeto educativo e das políticas educativas, e do fortalecimento da autonomia enquanto valor instrumental para a melhoria do serviço público de educação, o governo executou uma grande alteração, na estrutura de gestão e administração do aparelho público de educação. Esta mudança foi implementada pelo Dec. Lei 75/2008 (22 abril) que já referi anteriormente e, mais recentemente, pelo Dec. Lei 137/2012 (2 julho), definindo os órgãos de gestão, as suas competências e responsabilidades, composição e formas de constituição e funcionamento. Este decreto possibilitou ainda constituição de Mega agrupamentos de escolas, dando continuidade ao redimensionamento do aparelho educativo público com objetivos de articulação curricular e pedagógica e também orçamentais. Foram também instituídas regras gerais de ampliação da autonomia relacionando-a a dimensão de cada organização e com os sistemas de avaliação. Para tal define o Projeto Educativo, o Regulamento Interno, os Planos anual e plurianual de atividades e o Orçamento como instrumentos do exercício da autonomia.

1.1.2 Evolução histórica da educação pré-escolar

A Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 74º refere que “Todos têm direito ao ensino com garantia do direito à igualdade de oportunidades de acesso e êxito escolar.” e que “Na realização da política de ensino incumbe ao Estado: a) Assegurar o ensino básico universal, obrigatório e gratuito; b) Criar um sistema público e desenvolver o sistema geral de educação pré-escolar”

Andrade (2010, p.127) refere que:

A origem das instituições de atendimento à infância, na Europa, do início até a metade do século XIX, foi marcada por distintas ideias de infância, modelos de organização dos lugares e opiniões sobre o que fazer com as crianças enquanto permanecessem nessas instituições. O desenvolvimento dessas instituições esteve atrelado ao desenvolvimento da vida urbana e industrial e ao agravamento das condições de vida de um contingente de pessoas, dentre elas mulheres e crianças. Assim, podemos afirmar que a história das instituições de educação infantil não pode ser compreendida ausente da história da sociedade e da família.

Em Portugal, segundo Gomes (1977, p.20), a criação de instituições de educação pré-escolar “percorreu as mesmas etapas que nos outros países da Europa, embora com significativo atraso no que concerne ao calendário e sobretudo ao número de estabelecimentos.”. Para o mesmo autor, “o nosso desenvolvimento escolar andou pelo menos 50 anos atrasado relativamente à maioria dos países da Europa, porque a nossa industrialização se faz também com pelo menos 50 anos de atraso.” (Gomes, 1986, p.130). Desta forma, Candeias (1993, p.591) considera Portugal, relativamente ao desenvolvimento educativo, “no contexto europeu e americano, uma sociedade ultra-periférica”.

Segundo Cardona (2006, p.134) A história da educação de infância em Portugal pode distinguir-se em vários períodos: a Monarquia (1834-1909); a I República (1910-1932); o Estado Novo (1933-1973) e o período posterior à revolução de abril de 1974 e as primeiras medidas legislativas para a educação de infância foram definidas no séc. XIX.

Segundo Gomes (1977, p.20), a primeira instituição para crianças surgiu em 1834 e tinha como propósito

dar proteção, educação e instrução às crianças pobres de ambos os sexos desde que deixavam a alimentação láctea maternal, tratando dos meninos até à idade de sete anos e das meninas até à idade de 9 anos, habilitando assim os pais e mães de família a ocuparem-se da sua lida diária, sem o inconveniente de deixar os seus filhos ao abandono.

Sendo utilizada a expressão “jardim de infância a partir de 1879” (Cardona, 1997, p. 28).

Após a revolução de abril de 1974, o Estado viu-se obrigado a criar uma rede pública oficial de educação pré-escolar em 1977 pela Lei nº 5/77 de 1 de fevereiro. Depois disso em dezembro de 1978 foram então criados os primeiros jardins de infância públicos, sendo em 1979 publicado o Estatuto dos Jardins de Infância com o Decreto-Lei nº 542/79 (Pires, 2007, p. 40). Em 1986 foi definida a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de outubro), que veio reforçar a necessidade de uma rede pública de jardins de infância, indicando que a educação pré-escolar continua a ser destinada às crianças com idades entre os três anos e a idade de ingresso no ensino básico (Monteiro, 2004, p.21).

No início dos anos 90, o Ministério da Educação resolveu financiar instituições privadas, não sendo construídas mais instituições da rede pública. Esta tendência foi

bastante criticada na medida em que era posta em causa a gratuitidade dessas instituições e a desigualdade social (Cardona, 1997; citado por Monteiro, 2004, p. 24)

Em 1997, foi publicada a Lei-Quadro da Educação Pré-Escolar. Esta lei assume que o Estado deve promover a expansão da rede pública e ir progressivamente assegurando a gratuitidade da componente educativa da educação pré-escolar.

Atualmente a rede de educação pré-escolar em Portugal, é composta por uma componente pública e uma componente privada, tuteladas pelo Ministério da Educação e Ministério da Solidariedade Social, consoante a natureza jurídica das instituições.

1.1.3 Suportes legais e normativos que sustentam a educação pré-escolar

Neste ponto será elaborada a análise, referindo os seus pontos mais relevantes para a gestão da educação pré-escolar da legislação e normativos que sustentam a mesma, tais como a Lei de Bases do Sistema Educativo, a Lei-Quadro da educação pré-escolar, as Orientações Curriculares para a Educação Pré-escolar – OCEPE, o Perfil Geral de Desempenho Profissional do Educador de Infância, a Gestão do Currículo na Educação Pré-Escolar e a Avaliação na Educação Pré-Escolar.

1.1.4 O Gestor Educativo

Para o bom funcionamento de uma organização é essencial que exista uma administração e gestão eficaz, não só a nível financeiro, mas também a nível das infraestruturas e do processo de aprendizagem. Tal como refere Glatter (1992) “a boa gestão é uma característica significativa das melhores escolas”.

Como qualquer outra organização, a Escola além de objetivos, planos e recursos, necessita também de Líderes/Gestores. O Gestor é responsável pelo desempenho da organização e faz com que os resultados sejam obtidos através de pessoas. O Gestor deve ter competências conceptuais, humanas e técnicas para transformar o conhecimento em planos de ação de que resultarão os objetivos esperados.

O Gestor Escolar tem várias funções; tem um papel interpessoal enquanto representante e líder; tem o papel de informação enquanto disseminador, orientação e

porta-voz e tem o papel de decisão enquanto solucionador de problemas, alocador de recursos, empresário e negociador, resumidamente são estas as atividades que os gestores desenvolvem na sua função de administrar. Segundo Lemos (1997), a gestão da escola deve ser exercida por professores, no entanto ainda existe uma separação das funções administrativas das funções pedagógicas. Segundo Glatter (1992, p.153), na gestão escolar “é importante que os diretores sejam considerados líderes profissionais ou pedagógicos e não apenas executivos”. Neste sentido, na gestão escolar são relevantes as qualidades da liderança profissional, a preparação pedagógica e de gestão, o conhecimento do meio e do contexto social e a capacidade de operar tanto ao nível das ideias abstratas como das ações concretas. Assim sendo na minha opinião, esta deve ser realizada por membros integrantes das escolas, sendo importante também a formação e preparação prévia no contexto de um novo modelo de gestão.

Nas organizações escolares é possível identificar diferentes níveis: o nível micro, que se pode considerar a sala de aula, onde os responsáveis são os professores; o nível meso, que se pode considerar a escola, em que os responsáveis são os gestores escolares e o nível macro, o Estado, que é responsável pelas políticas nacionais e as tendências internacionais. E tem sido em torno destes níveis que se tem desenvolvido uma investigação no campo da mudança e inovação educativa que será abordada em outro ponto do trabalho.

Tendo em conta o nível meso e macro, falamos do gestor escolar e da sua tutela e a expectativa inicial da tutela estaria no facto do diretor concentrar, sobre si, as solidariedades do grupo e fortalecesse uma cultura de escola de acordo com a missão e objetivos que lhe competem, num perfil de liderança das escolas eficazes.

Atualmente, a tutela evidencia conjeturar um modelo tendencialmente monocrático, que surge da relação entre a influência decisiva que lhe está atribuída, na seleção de toda a sucessão de chefia que lhe reporta e a prestação de contas a si requerida.

No entanto um dos propósitos do atual modelo de autonomia, gestão e administração escolar é um aumento da participação. Como se pode ler na alínea c) do n.º 2 do Artigo 3.º do Capítulo I do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril:

Assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias e de entidades representativas das actividades e instituições económicas, sociais,

culturais e científicas, tendo em conta as características específicas dos vários níveis e tipologias de educação e de ensino.

Neste sentido, foi concebido o conselho geral, já mencionado anteriormente, que garante “a participação e representação da comunidade educativa” (Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, Artigo 11.º, nº1)

Segundo a opinião de Lima (1992, p. 182), a participação pode ser compreendida “como afirmação de interesses e de vontades, enquanto elemento limitativo e mesmo inibidor da afirmação de certos poderes, como elemento de intervenção nas esferas de decisão política e organizacional, fator quer de conflitos, quer de consensos negociados.”.

Neste sentido, o autor (Lima, 1992, p. 183), sugere uma categorização da participação praticada de acordo com quatro critérios, a partir dos quais se pode distinguir vários tipos e graus de participação. A tabela 2 resume a classificação desses critérios:

Tabela 2 Tipos e graus de participação

Critério	Tipo/Grau de Participação	Definição
Democraticidade	Direta	Faculta a cada indivíduo, dentro de critérios estabelecidos, a sua intervenção direta no processo de tomada de decisões
	Indireta	Realizada por intermédio de representantes designados para o efeito
Regulamentação	Formal	É decretada, porque sujeita a um corpo de regras formais-legais relativamente estável, explicitado e organizado e consubstanciado num documento com força legal
	Não formal	É realizada tomando como base um conjunto de regras menos estruturadas formalmente, geralmente constantes em documentos produzidos na organização
	Informal	É realizada por referência a regras informais, não estruturadas formalmente e produzidas na organização, eventualmente à margem de estatutos e de regulamentos
Envolvimento	Ativa	Caracteriza atitudes e comportamentos de elevado envolvimento na organização. Traduz capacidade de mobilização para ação, conhecimento de direitos, deveres e possibilidades de participação
	Reservada	Intermédia entre a ativa e a passiva, pode evoluir para uma ou para outra. Caracteriza-se por uma

		atividade menos voluntária, mais expectante ou mesmo calculista
	Passiva	Caracteriza atitudes e comportamentos de desinteresse ou alheamento, de falta de informação ou de alienação de responsabilidades
Orientação	Convergente	Orientada para atingir os objetivos formais da organização. Orientada para o consenso
	Divergente	Situa-se num estágio intermédio, em busca de orientação ou orienta-se no sentido diverso ou contrário dos apontados pelos objetivos formais

Fonte: Lima (1992)

Segundo Nóvoa (1992), a participação nem sempre é existente nas escolas, e por vezes confunde-se o “fazer parte” com o “participar”, tradicionalmente, existe um desconhecimento, por parte dos encarregados de educação, das manifestações comportamentais da escola.

Em 1976, após eleições legislativas e com a aprovação da Lei Constitucional de 1976 o regime democrático estabeleceu-se e possibilitou que, aos poucos, a tutela fosse recuperando o controlo político, administrativo e curricular do sistema educativo, ficando, um tipo de gestão colegial, assente em órgãos eleitos pelos pares, mas sujeitos a regras explícitas na sua formação e validação face ao Ministério da Educação.

A Lei de Bases do Sistema Educativo mostra a previsão de descentralização e desconcentração das atribuições da tutela a órgãos seus representantes de nível regional, em forma de departamentos como as direções regionais de educação, espalhadas por várias zonas do país.

Mais recentemente, o Decreto-Lei n.º 75/2008, no seguimento da legislação anterior, faz referência à autonomia da escola, como se pode verificar no n.º 1 do Artigo 8.º:

A autonomia é a faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da acção social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos.

E Formosinho *et al* (2010, p.92), definem a autonomia com o seguinte conceito:

O modo como cada indivíduo, cada grupo, cada organização, cada colectividade usa o poder e a liberdade para realizar os seus objetivos e levar por diante os seus valores e interesses e ainda os daqueles que tem a seu cargo, construindo estratégias de ação, de avaliação e de regulação próprias e adquirindo uma identidade educativa e social também própria.

De forma resumida, Frota (2011, p.143) refere que o perfil do gestor educativo deve reunir um conjunto de capacidades organizativas e de comando, tendo de estar aptos a determinar as necessidades de inovação; prever factos e situações; planificar projetos de ação; organizar processos, atividades e tarefas; gerir e utilizar os recursos materiais, humanos e técnicos; dirigir e coordenar os diretores, assessores, equipas multidisciplinares e outras estruturas de apoio; motivar para a participação na atividade escolar, de indivíduos e grupos; comunicar, aperfeiçoando a rede de comunicação, interna e externa; verificar os sistemas, processos e produtos; definir de critérios e processos de avaliação da produtividade educativa e inovar a qualidade do sistema.

Um bom gestor deve conhecer bem a instituição onde trabalha, mas, também, o meio que a influencia e as tendências atuais das teorias de gestão, nomeadamente, as que se aplicam às organizações escolares (Barbosa, 2004, p.218).

Cano (2003, p.185) cita Gairin (1995) que refere como procedimentos coesos de um bom gestor(a), os seguintes: definir e delegar tarefas, atribuições e responsabilidades; manter informados os colaboradores, implicar a participação dos colaboradores na análise dos problemas e na tomada de decisão, fomentar o trabalho de equipa, realizar reuniões periódicas; obter o feedback ou a retro informação; permanecer aberto à comunicação; abordar os problemas e saber gerir conflitos; saber escutar; expressar reconhecimento, dedicar tempo aos colaboradores.

D'Oliverira (2019) menciona que ao assumir o cargo de gestor de uma escola, este assume parte do sucesso e/ou insucesso da instituição, isto é, passa a ser o responsável legal, além de gerir os recursos financeiros, adaptar o espaço para o processo de aprendizagem e, zelar pelo bom relacionamento interpessoal entre a comunidade, funcionários, alunos e professores.

Neste sentido é possível concluir que o grande desafio do gestor escolar da educação de infância abrange não só o desenvolvimento de práticas pedagógicas de qualidade, mas também o melhoramento dos contextos de trabalho para os profissionais, dar

oportunidade a formação contínua e também a integração da sociedade, da comunidade e do núcleo familiar.

1.1.5 A Gestão do Pré-Escolar

Segundo D'Oliveira (2019) “O processo de gestão educacional é uma tarefa complexa, principalmente no que diz respeito à educação infantil, uma vez que esta apresenta uma série de especificidades próprias, ou seja, a faixa etária do seu público-alvo.”

O pré-escolar precisa de ser um sítio estimulante para o interesse da criança, para isso tem de ser organizado de forma interessante, com o intuito que a criança possa desenvolver os seus pensamentos, construir laços, criar segurança e determinar um projeto que pretenda cuidar e educar de forma suplementar.

Atualmente, o gestor escolar da educação pré-escolar encara algumas dificuldades no desempenho das suas funções tendo em conta, que antes, a ideia do pré-escolar era apenas de assistência e zelo às crianças. Com as transformações sucedidas ao longo dos anos, nomeadamente na legislação e nas normas, é necessário que as escolas ofereçam a todos os educandos as práticas educativas necessárias, potencializando o seu completo desenvolvimento. Tendo em conta estes aspetos, a educação do pré-escolar tem particularidades, nomeadamente problemas muito específicos como as formas de organização e sobretudo o público a que se destina. Por isso, D'Oliveira (2019) refere que “o processo de construção da gestão escolar da educação infantil é gradativo, pois ainda há muito que desassociá-lo das práticas pedagógicas de outros segmentos.”. A mesma autora defende ainda que “Os desafios de criar uma pedagogia infantil precisam ser colocados em debate na sociedade, com o escopo de ser verificada na escola a educação infantil como uma administração comprometida e eficiente.”.

1.2 O Público e o Privado em Análise Comparativa

Segundo Frota (2011, p.123):

A escola pública é aquela que é financiada por fundos públicos, cujo titular são os poderes públicos, em que os seus trabalhadores são funcionários públicos, depende de uma administração centralizada e apresenta um leque variado de escolas que vai desde a escola com ótimos resultados à escola com menor grau de eficácia e qualidade (acontecendo o mesmo na escola privada que

apresenta também grande variedade, desde instituições religiosas, cooperativas de ensino, empresas, associações, etc.).

O ensino privado é salientado por Cotovio (2003) como protagonista da luta contra da exclusão social, agente de promoção educacional e dinamização cultural, dando-lhe um papel importante de intervenção em alternativa ao ensino público.

Frota (2011) refere também que “A lógica nas organizações privadas é a de mercado, enquanto a lógica nas organizações públicas é a burocrática ou política.”

Desta forma e segundo Estêvão (1998, p. 22) as organizações institucionalizadas são pressionadas por uma pluralidade de meios e legitimidades, cujos impactos tendem a ser incorporados na sua estrutura organizacional.

Em síntese, Estêvão & Afonso (1997, p.321) caracterizam as instituições privadas como estruturas de participação mais intimistas, estruturas pedagógicas mais simples, com uma gestão mais dinamizadora, abrangente e centrada na escola, com um sistema relacional assente na colaboração e como comunidades de valores mais extensamente partilhados.

1.2.1 Distinção entre as Escolas Públicas e Privadas

Esta investigação procura compreender se a distinção da gestão escolar, entre a escola pública e a escola privada, ao nível do ensino pré-escolar. Neste sentido, baseei-me em estudos recentes que apresentam várias perspetivas.

Chubb & Moe (1990, cit. por Frota, 2011):

baseando-se nos resultados de um inquérito passado em 500 escolas nos EUA, referem que a diferença entre as escolas pública e as privadas reside fundamentalmente nos padrões de gestão, sendo que as escolas públicas estão mais sujeitas a interferências estatais, ou seja, o sistema público de ensino não tem a flexibilidade e a autonomia do sistema privado, nem para contratar ou demitir professores, nem para fixar os seus salários a níveis considerados compatíveis com os custos correntes, nem para gerir os recursos existentes, nem para exigir maior tempo de permanência dos professores nas escolas, tempo que no privado sempre foi maior.

Os mesmos autores mencionam que fundamentalmente as escolas públicas e privadas são diferentes na qualidade do ensino, nos modelos de gestão, na autonomia, na flexibilidade, na liberdade de contratação, nos princípios orientadores, nos objetivos, nos projetos e na satisfação docente.

Segundo Frota (2011), “Além destas disparidades, são vários os aspectos a considerar e que nos permitem estabelecer algumas das principais diferenças entre os dois tipos de ensino, a saber:” Taxas e Propinas, Enquadramento do estabelecimento escolar, Efetivos melhores, Professores, Assiduidade dos Professores, Aulas de substituição, Recursos/Assessorias, Equipamento Tecnológico, Projeto Educativo, Capacidade de inovação, Qualidade de ensino, Tipo de alunos, Assiduidade dos Alunos, Número de alunos por sala de aula, Acompanhamento dos alunos, Ocupação de tempos livres, Tipo de Famílias, Contexto social, Ensino de Línguas Vivas, Controlo social e Educação Pré-escolar. Nesta última a autora refere que

a percentagem de crianças a frequentar este nível de ensino é maior no ensino privado, pois as instituições de ensino pré-escolar público existentes não conseguem responder à procura. Desde 2005 que o número de crianças abrangidas pelo ensino público pré-escolar tem vindo a diminuir. Quase metade (47,5%) das mais de 263 mil crianças frequentam o pré-escolar privado em Portugal.

1.2.1.1 A Direção e a Gestão no Ensino Público

Em Portugal, de acordo com o Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril (regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário), os professores das escolas podem candidatar-se ao cargo de Diretor, sendo depois selecionados pelo Conselho Geral. O Artigo 21º, do decreto mencionado, é relativo ao recrutamento do Diretor, neste artigo, o ponto 3 diz o seguinte: “podem ser opositores ao procedimento concursal, os docentes dos quadros de nomeação definitiva do ensino público ou professores profissionalizados com contrato por tempo indeterminado do ensino particular e cooperativo, em ambos os casos com, pelo menos, cinco anos de serviço e qualificação para o exercício de funções de administração e gestão escolar”; e o ponto 5 menciona o seguinte: “o subdirector e os adjuntos são nomeados pelo director, de entre os docentes dos quadros de nomeação definitiva que contem pelo menos cinco

anos de serviço e se encontrem em serviço de funções no agrupamento de escolas ou escola não agrupada”.

1.2.1.2 A Direcção e a Gestão no Ensino Privado

A separação de poderes é mais visível nas escolas do ensino privado, geralmente existe um Diretor, um Subdiretor e também Coordenadores Pedagógicos que assumem as funções de gestão escolar. Segundo Frota (2011),

nas escolas privadas existem órgãos de Direcção, com administradores que superintendem a parte administrativa e financeira, e os subdirectores (que podem ser professores no colégio ou não) que têm a seu cargo a parte pedagógica e de gestão de recursos humanos e até materiais. Estes profissionais são em geral assessorados por professores/coordenadores pedagógicos e por outros técnicos havendo em geral uma maior descentralização. Claro que esta organização, com mais ou menos hierarquia, varia de acordo com a dimensão e o perfil da instituição em análise.

Segundo Cubb e Moe (1989), “os directores escolares privados são líderes instrucionais mais eficientes e são mais propensos a exhibir qualidades básicas de liderança – maior conhecimento dos problemas escolares, abertura ao *staff*, clareza e força, intenção e disposição para inovar”.

II. Metodologia

Ao aprofundar o meu conhecimento na realização desta investigação estou a tornar-me investigadora, no sentido em que a minha atividade se centra na exploração e investigação do tema num contexto real, contribuindo certamente para a melhoria da minha possível prática futura, enquanto gestora escolar.

Esta dimensão investigativa tem o objetivo de lidar com problemas reais, diagnosticando uma situação no contexto escolar e verificando a sua relevância para a gestão das escolas.

A minha dimensão investigativa é no sentido de compreender as diferenças entre a gestão do pré-escolar no ensino público e privado. Ao longo deste estudo abordei vários tópicos como metodologias da minha investigação. No decorrer deste estudo desenvolvi uma investigação que abrange o pré-escolar de uma escola pública e o pré-escolar de uma instituição privada.

A metodologia que utilizei serviu de apoio à investigação que deu origem à dissertação; foi necessário contemplar a investigação sobre a temática no meio, a caracterização do contexto onde foi desenvolvido o estudo assim como a metodologia de recolha e análise dos dados.

Tendo em conta o objetivo da investigação, tratando-se da gestão escolar, foi necessário obter o conhecimento dos valores e missão da organização, da visão da organização e do gestor. Neste sentido a pesquisa teve um carácter qualitativo, procurando identificar os fatores e/ou contribuições que conduzem ao conhecimento da realidade existente, com o intuito de explicar como funciona a gestão.

A pesquisa qualitativa procura compreender uma determinada situação através de comparações, interpretações e descrições. Tratando-se de uma investigação em duas escolas em concreto é possível dizer que se trata de um estudo de caso.

Para Lüdke e André (2013, p.20) “o estudo de caso, é o estudo de um caso, seja ele simples ou complexo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto pois tem um interesse próprio, singular”.

Segundo as mesmas autoras, o estudo de caso apresenta características essenciais como:

- Proporcionar a descoberta, e enfatizar a interpretação do contexto;

- Procura retratar a realidade de forma completa e profunda;
- Utiliza diversas fontes de informação;
- Procura representar os diferentes e por vezes conflituosos pontos de vista presentes numa situação social;
- Utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros tipos de pesquisas.

Deste modo, é possível referir que o estudo de caso qualitativo revela ser bastante vantajoso para as pesquisas em Educação, isto porque permite conhecer e compreender melhor os problemas da escola.

Na opinião de Alves (2012, p.57) “A investigação é a atividade que ajuda, no âmbito da ciência, a obter conhecimento”. Embora as pesquisas quantitativas e qualitativas tenham especificidades próprias de cada uma, a investigação decorre num processo semelhante em ambas.

Os procedimentos para a recolha de dados estão diretamente ligados ao tipo de informação que é essencial para solucionar a questão da investigação.

Neste sentido, os instrumentos de recolha de dados que defini para a minha investigação foram as entrevistas semiestruturadas aos membros da direção, com o objetivo de compreender quais os constrangimentos ou pontos fortes sentidos na gestão escolar do pré-escolar e a sua perspetiva sobre este nível de ensino. E os questionários aplicados aos educadores de infância e encarregados de educação, das respetivas escolas em estudo, que contemplem os objetivos da investigação, procurando responder assim à questão de partida.

Aplicação do inquérito por questionário, é útil no sentido de poder abranger um maior número de pessoas, uma vez que se trata de um instrumento que permite abranger várias dimensões de recolha de informação num só documento, pensando noutro aspeto não exige tanta disponibilidade de tempo por parte dos inquiridos como nas entrevistas. A aplicação dos inquéritos por questionário aos educadores de infância e encarregados de educação pretende mostrar a sua perceção sobre a gestão da escola onde estão inseridos.

Para a utilização destas metodologias é importante caracterizar a população e definir uma amostra, para posteriormente estruturar as entrevistas e questionários e por fim proceder à recolha de dados que serão analisados no final.

Na elaboração das entrevistas semiestruturadas defini tópicos, com base no enquadramento teórico já elaborado, que considere importantes para a recolha de informação relevante e posteriormente elaborei questões relacionadas com esses tópicos. Após a realização das entrevistas, elaborei os questionários com base nas informações recolhidas, elaborando questões que considere relevantes para a recolha de informação que fosse útil para os objetivos do estudo e algumas questões para poder realizar uma comparação relativamente à informação recolhida nas entrevistas.

2.1 Caracterização das escolas

Segundo o decreto-lei nº 147/97 de 11 de junho:

O desenvolvimento de uma educação pré-escolar de qualidade constitui, assim, o objectivo central do presente diploma, devendo materializar-se na criação de uma rede nacional de educação pré-escolar, integrando uma rede pública, constituída a partir da iniciativa da administração central e local, e uma rede privada, desenvolvida a partir das iniciativas das instituições particulares de solidariedade social, dos estabelecimentos de ensino particular e cooperativo e de outras instituições sem fins lucrativos que prossigam actividades no domínio da educação e do ensino.

E pode ainda ler-se no capítulo II, artigo 3º no ponto 3:

A rede privada integra os estabelecimentos de educação pré-escolar que funcionem em estabelecimentos de ensino particular ou cooperativo, em instituições particulares de solidariedade social e em instituições, sem fins lucrativos, que prossigam actividades no domínio da educação e do ensino.

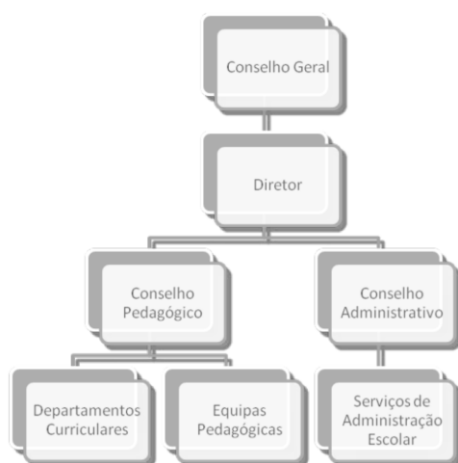
Assim sendo neste ponto irei caracterizar as escolas onde realizei a minha investigação, nomeadamente o Agrupamento de escolas nº2 de Beja, enquanto ensino público, sendo uma escola pública e o Patronato de Santo António, enquanto escola privada, sendo uma instituição particular de solidariedade social.

Ambas as escolas se encontram localizadas na cidade de Beja e as caracterizações que se seguem são referentes ao funcionamento em geral das instituições, ao seu número de alunos, ao seu número de funcionários e outras informações que possam ser relevantes para o estudo, e têm base nas entrevistas estabelecidas com um elemento da direção e nas informações presentes no projeto educativo.

2.1.1 Caracterização da escola de ensino público

O Agrupamento de Escolas nº 2 de Beja é composto pela Escola Secundária D. Manuel I, que é a sede do agrupamento, pela Escola Básica Mário Beirão e pelo Centro Escolar S. João Baptista, todos localizados na cidade de Beja. Integra ainda o agrupamento, as escolas EB1/JI de Alvernoa, EB1/JI de Cabeça Gorda, EB1/JI de Salvada e EB1/JI de Santa Clara do Louredo, cada uma delas localizada nas freguesias do mesmo nome, pertencentes ao concelho de Beja.

O Agrupamento apresenta o seguinte modelo de organização:



Segundo o projeto educativo em vigor, no ano letivo 2022/23, o Agrupamento de Escolas nº 2 de Beja registava um total de 2266 alunos, distribuídos desde o pré-escolar ao ensino secundário, no ensino regular, profissional e modalidade EFA.

Sendo a amostra relevante para o estudo o pré-escolar, que continha 159 crianças, distribuídas por 8 grupos.

No que respeita aos alunos com Necessidades Educativas Especiais, existem 198 alunos com Programa Educativo Individual distribuídos pelos diferentes níveis de ensino, existindo apenas 1 criança no pré-escolar com medidas seletivas.

No que diz respeito aos funcionários, relativamente ao Pessoal Docente, existem 283 professores ao serviço no Agrupamento de Escolas nº 2 de Beja, sendo 202 pertencentes a Quadro de Agrupamento, 54 são de Quadro de Zona Pedagógica e 27 são professores contratados.

Relativamente ao Pessoal Não Docente, o Agrupamento conta com 10 Assistentes Técnicos e 78 Assistentes Operacionais. Sendo que os 78 Assistentes Operacionais,

estão todos afetos à Câmara Municipal de Beja, e distribuídos pelas várias escolas do agrupamento.

O Agrupamento beneficia, ainda, no âmbito do ensino especial de: duas psicólogas, que dividem o seu horário entre as escolas de Mário Beirão e D. Manuel I; de duas intérpretes de Língua Gestual Portuguesa; de Técnicos de apoio à Unidade de Apoio Especializado para a educação de alunos com Multideficiência e Surdocegueira Congénita e à Inserção no Mundo Laboral, colocados pelo CRI; de Técnicos colocados no agrupamento pela Câmara Municipal de Beja no âmbito do projeto EDUCA; de Três Técnicas de Orientação, Reconhecimento, Validação de Competências, integradas na equipa do Centro Qualifica.

Relativamente aos Recursos Financeiros, no que diz respeito aos estabelecimentos do pré-escolar e 1º ciclo, as verbas para o seu funcionamento são atribuídas pela autarquia.

2.1.2 Caracterização da escola de ensino privado

O Patronato de Santo António é uma IPSS tal como referi no ponto anterior e encontra-se localizada na cidade de Beja. I

Segundo o projeto educativo em vigor, no ano letivo 2022/23, o Patronato de Santo António registava um total de 193 crianças, distribuídos desde o berçário ao pré-escolar.

Sendo a amostra relevante para o estudo o pré-escolar, que continha 108 crianças, distribuídas por 5 grupos.

No que diz respeito aos funcionários, relativamente ao Pessoal Docente, A Instituição, nas respostas sociais de Creche e Pré-escolar tem 10 educadoras, exercendo uma delas a função de coordenadora pedagógica, 17 auxiliares de ação educativa, 4 auxiliares de serviços gerais, 1 cozinheira e 1 ajudantes de cozinha, 1 hortelão, 1 rececionista, 1 assistente social a meio tempo e 2 membros da direção (1 a tempo parcial), num universo de 38 pessoas.

No que diz respeito à distribuição de pessoal, existem na resposta de Creche 5 educadoras e 12 auxiliares, distribuídas por dois berçários, duas salas de 1 ano e duas salas de 2 anos. No pré-escolar existem 5 educadoras e 5 auxiliares, distribuídas por 5 salas.

2.2 Definição da amostra

Quando à amostra dos elementos da direção foram definidas entrevistas a um elemento da direção, para obter as informações necessárias acerca da gestão e funcionamento das escolas.

Quanto à amostra dos educadores, foram distribuídos questionários a 5 educadores em cada escola. Relativamente aos encarregados de educação, foi definida uma amostra de 10 questionários por cada educador questionado, totalizando assim uma amostra de 50 encarregados de educação por escola.

III. Resultados da Investigação

3.1 Recolha de dados e análise das entrevistas

As entrevistas foram consideradas como o instrumento mais adequado para a recolha de dados juntos dos órgãos de gestão. Foram contactados os diretores, através de email (Anexo I), para participarem no estudo com a realização de uma entrevista semiestruturada e individual e que pretendia refletir sobre a gestão do pré-escolar no ensino público e no ensino privado. Após apresentado o objetivo da entrevista, esta foi agendada e na sua realização gravada para que fosse possível a sua re-audição. O guião elaborado durante a planificação das entrevistas (apêndice I) permitiu recolher os dados acerca do perfil do entrevistado, da escola, da motivação pessoal e profissional, das suas funções na direção, da organização e funcionamento dos órgãos da escola e mais especificamente em relação ao ensino pré-escolar quais os instrumentos de regulação, o funcionamento do mesmo na escola, a participação e cultura organizacional e a sua gestão económico-financeira.

As entrevistas foram realizadas à Professora Maria José Chagas, diretora do agrupamento de escolas nº2 de Beja e à Irmã Helena Lampreia, elemento da direção do Patronato de Santo António, responsável pela gestão do pré-escolar, em maio de 2023. De seguida são apresentadas tabelas com o resumo das entrevistas, onde contém o assunto das questões e as informações retiradas dessas questões ou até mesmo excertos da entrevista. São mencionados apenas os dados mais relevantes para que se possa fazer uma análise comparativa nos diferentes meios de ensino, público e privado.

Tabela 3 Perfil dos entrevistados

Questão	Ensino Privado	Ensino Público
Formação base	Licenciatura de Educadora de Infância	Licenciatura em Engenharia Química
Anos de serviço docente	10 anos (2000-2010)	30 anos
Anos com funções na direção na escola atual	Desde 2016 (entre 2010 e 2016 esteve como coordenadora pedagógica)	Desde 2004 como vice-presidente do Concelho Executivo, desde 2014 como diretora.
Formação académica especializada para o cargo?	Não tem, mas acha importante ter informação a esse nível	Mestrado em Administração Escolar A diretora acha importante a formação e refere ser “um requisito para poder concorrer é esse. Só se analisam candidaturas de outros candidatos se não houver ninguém com formação especializada.”

Tabela 4 A escola

Questão	Ensino Privado	Ensino Público
Níveis de escolaridade	Creche (3 – 36 meses) e pré-escolar (3-6 anos)	Desde o pré-escolar ao 12º ano e ainda oferta escolar para adultos
Desde quando tem o pré-escolar	Desde que foi criado esse nível de ensino, porque a instituição já funcionava como acolhimento de crianças.	Embora já existisse o pré-escolar, só começou a ter contacto com o mesmo desde que se agruparam as escolas em 2013.
Escolas adjacentes	Não existe	A escola secundária D. Manuel I é a sede do agrupamento, com o 3º ciclo e o secundário, depois existe a Escola Mário Beirão com o 2º e 3º ciclo e integra o centro escolar São João Batista com o pré-escolar e 1º ciclo, depois existem ainda 4 escolas nas freguesias rurais com o pré-escolar e 1º ciclo.
Qual o estilo de liderança existente	“É uma liderança partilhada, há responsabilidades atribuídas, há equipas formadas e depois dentro de cada equipa, havendo uma liderança de topo, da direção, cada equipa organiza-se um bocadinho também em função das tarefas. Cada um tem as suas responsabilidades atribuídas e tem de as gerir, mas em equipa e sempre seguindo as normas e as diretrizes do que vem de cima.”	“Um estilo de liderança próxima das pessoas, humanista” e “também tem sido descentralizado, ou seja, não é possível uma única pessoa, um diretor ou uma diretora, que sendo um órgão unipessoal com estas responsabilidades todas, (...) não é possível fazer tudo sozinho. Portanto, eu delego competências nos meus adjuntos e no subdiretor, (...) têm autonomia para tomar também decisões”
Manutenção das infraestruturas	A manutenção não é fácil por ser edifício muito grande e por ser um edifício de património nacional entregue à instituição, por isso a conservação e manutenção é feita pela instituição através da gestão dos seus fundos. Nem sempre é possível fazer adaptações devido ao tipo de edifício, mas a sua manutenção é feita regularmente, utilizando as pausas letivas.	Existem 2 realidades, a Escola Mário Beirão e as das freguesias rurais pertencem à autarquia por isso toda a manutenção é responsabilidade da Câmara Municipal e Juntas de Freguesia. A Escola Secundária D. Manuel I é da Parque Escolar por isso existe uma empresa responsável pela manutenção desta escola que dispõe de um zelador, que é um funcionário presente na escola para efetuar as manutenções necessárias.

Tabela 5 Motivação pessoal e profissional do entrevistado

Questão	Ensino Privado	Ensino Público
Como é o processo de nomeação para o cargo de gestão escolar?	A direção é sempre constituída por elementos da congregação a que está entregue a instituição, são 3 irmãs que pertencem à direção. É a superiora geral que atribui essas responsabilidades às irmãs, escolhendo geralmente irmãs que têm formação para o cargo.	Através de concurso, foi apresentada uma candidatura com um projeto de intervenção e depois é eleito pelo concelho geral
Quais as motivações para concorrer/aceitar o cargo	“Amor à camisola” e porque já estava na instituição como coordenadora, dando assim uma continuidade ao que estava a fazer.	Estar ao serviço do bem comum e o reconhecimento por parte da comunidade, mas sobretudo uma satisfação pessoal
Crítérios para uma liderança de sucesso	Existir partilha de responsabilidades, respeito muto entre as pessoas, quem lidera saiba delegar nos outros as responsabilidades, existir confiança entre a liderança e a equipa, motivações, entender a missão, os objetivos e que todos se sintam partem do mesmo corpo com uma missão e objetivo comum.	Ter capacidade de ouvir; ter a capacidade de se relacionar, dentro e fora da instituição; a relação com a comunidade é muito importante para crescer; ser uma pessoa afável, compreensiva, saber ouvir.
Que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção	“As pessoas, a equipa, porque é da equipa que depende o resto” porque se for uma boa equipa e estiver motivada consegue-se ultrapassar mais facilmente os obstáculos.	Todos, mas sobretudo as instalações, para o bom funcionamento da escola; o comportamento dos alunos e a parte humana, as pessoas.

Tabela 6 Funções do diretor

Questão	Ensino Privado	Ensino Público
Como é o dia-a-dia	“muito versátil, não há um dia igual ao outro”. Passar pela instituição para ver o que está a acontecer, conversar com algumas pessoas, fazer por vezes algumas atividades com as crianças relacionadas com o despertar religioso, estar atenta às coisas que não estão ao funcionar bem e às infraestruturas, reunir com as educadoras semanalmente, ver e comprar os materiais escolares para existir os recursos necessários às atividades realizadas, dar sugestões do que pode ser feito em equipa e motivar o trabalho em equipa independentemente da faixa etária.	“Profissão Bombeiro”, os problemas vão surgindo e vai-se tentando resolver. Começa por ir à secretaria ver a correspondência, depois segue para o gabinete receber E.E ou professores, Reuniões. Reuniões da direção 5 ^a feira. Dia do pedagógico, Dia do concelho Geral.

Dificuldades que sente	Não sente grandes dificuldades, a maior dificuldade é apenas a gestão de conflitos porque envolve pessoas, as restantes dificuldades do dia-a-dia resolvem-se bem	“Eu acredito que ter a porta da direção da direção aberta, que é a tal liderança próxima das pessoas, que é uma coisa positiva agora tem aspetos negativos, não é, às vezes queremos concentrar-nos em fazer uma determinada coisa e temos que deixar mesmo para o fim do dia porque pronto as pessoas vêm, e ainda bem que vêm.”
Relação com os funcionários	É uma boa relação, reunimos com regularidade, conversam no dia a dia. Embora exista uma relação mais próxima com a equipa docente por existir reuniões mais periódicas.	Humanista, boa relação
Relação com outros diretores	Pertencia ao Concelho Municipal da Educação, que partilham o que se passa nas outras escolas, mas são momentos muito esporádicos. Mantém contacto e partilha com os elementos de outra instituição gerida também por elementos da congregação em Odemira.	Existe um Concelho de Diretores que reúnem mensalmente ou de 2 em 2 meses e têm um grupo do WhatsApp “Diretores do Alentejo” onde discutem dúvidas e contacta com chamada com o Diretor representante no concelho, existe um trabalho colaborativo muito bom.
Funções do diretor	Ter uma noção do funcionamento de toda a escola, consiga alcançar uma missão conjunta de objetivos comuns, procurar que toda a equipa vá no mesmo sentido e ser o rosto da missão da instituição	

Tabela 7 Instrumentos de regulação do pré-escolar

Questão	Ensino Privado	Ensino Público
Documentos que existem na escola	Em termos pedagógicos: as Orientações Curriculares estão sempre presentes; a escola tem o Projeto Educativo e Projeto Curricular; os Projetos Curricular de Sala. Documentos orientadores: os que recebemos da segurança social, documentos que vão sendo publicados pelo governo, mais a nível da creche. Documentos a nível da	Plano de ação de melhorias, autoavaliação. “Uma das ações tem a ver com a articulação entre ciclos, chama-se “Projeto comunicar mais” e aí o pré-escolar tem beneficiado muito porque os as colegas do pré-escolar articulam com o primeiro ciclo (...) ou seja quando os alunos vão para o primeiro ciclo eles não ficam desacompanhados. Depois existem documentos como o Projeto Educativo, o Regulamento Interno, o Regulamento Disciplinar, Plano Anual de Atividades e Relatórios

	higiene e segurança no trabalho, da saúde. Regulamento interno.	dos mesmos, todos disponíveis no site da escola.
Participação da comunidade educativa nos documentos	No projeto educativo é auscultada a comunidade sobretudo as famílias da instituição. Nos projetos curriculares de sala são tidas em conta as famílias e os recursos da comunidade envolvente.	“o projeto educativo deve ser feito de uma forma partilhada que é recolher contributos de todos, só que nem sempre é fácil, porque as pessoas não têm disponibilidade e enfim. Outro documento que também é muito partilhado, que é feito por muita gente, é o plano anual de atividades, agora as pessoas têm de saber que o plano atividades tem que servir as metas do projeto educativo (...) constrói-se o documento de uma forma partilhada.”
Importância dada a esses documentos	Na parte da elaboração a direção está presente porque são importantes na gestão e recorre-se a eles com regularidade para avaliar se estão no caminho certo.	São os documentos orientadores, não há como ignorá-los.

Tabela 8 Funcionamento do pré-escolar na escola

Questão	Ensino Privado	Ensino Público
Como é definida a pessoa a desempenhar o cargo de coordenador pedagógico do pré-escolar? Essa pessoa acumula funções?	A coordenadora é uma Educadora que é designada pela direção, e essa educadora acumula funções, geralmente com a prática numa sala de creche.	São eleitos como está na lei, são indicados 3 nomes de pessoas que obedecem aos critérios do decreto-lei 75 e as colegas do departamento votam. Neste momento quem está na coordenação não tem grupo, apenas dá umas horas de apoio ou vai para sala quando existe ausência de colegas.
Carga horária dos funcionários	Docentes: 6 horas por dia Não Docentes: 7h30 por dia	Docentes: 5 horas por dia/25 horas semanais Não docentes: 7 horas por dia
Recrutamento dos educadores	Contactos com os docentes da Escola Superior de Educação e Escolas Profissionais e currículos que são enviados e realizam-se entrevistas.	Concurso gerido pela Direção Geral da Administração Escolar
Nível habilitacional dos educadores	Todas com licenciatura e duas têm mestrado.	Todas têm licenciaturas e uma tem mestrado
Nº de Educadores na escola	10 educadoras, 5 em creche e 5 em pré-escolar em sistema de rotatividade.	10, mas apenas 8 estão em sala, as outras estão com crédito horário

Formação dos colaboradores	Existe mais oferta para as Educadoras do que para as auxiliares, mas também existe mais adesão por parte dos docentes do que dos não docentes	As pessoas não são muito ativas em termos de formação
Monitorização de desempenho dos funcionários	Observando o que se passa nas salas e nos corredores, conversando com os funcionários. É estando presente.	Ficha de observação e depois é realizada a avaliação
Nível motivacional dos colaboradores	Bom	Bom
Necessidades da escola	A maior necessidade, são colaboradores, para poder prestar mais apoio às crianças e dar mais respostas	Não encontra nenhuma necessidade

Tabela 9 Participação e cultura organizacional

Questão	Ensino Privado	Ensino Público
Participação das famílias	São participativos, as famílias gostam de participar e a própria instituição cria estratégias e dinâmicas para esse envolvimento.	Existe uma Associação de pais e colaboram com a direção
Relacionamento com os E.E.	Os E.E. são próximos e muito recetivos	Existe um bom relacionamento
Principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação	Um bocadinho de tudo, conversas no dia a dia, reuniões esporádicas com determinada equipa ou gerais, reuniões semanais com as educadoras, momentos de festa, no Natal no arraial, nas celebrações, no WhatsApp.	Reuniões, email institucional, página do Facebook, Instagram
Atividades extracurriculares	Música. O inglês não existe, mas é abordado pelas educadoras.	Acompanhamento de Apoio à Família (AAF), Cante, Música, Inglês
Parcerias	Boas relações com as autarquias. Parcerias com as escolas profissionais e ESE para estágios e visitas.	Boa relação com o Poder local
Contribuição da escola para o meio onde está inserida	A instituição procura marcar pela diferença quando realiza alguma atividade ou evento, dando algum cunho pessoal, no Natal procuram fazer um evento a nível da cidade e no final de ano faz-se um evento também para a comunidade, o arraial.	Tudo o que é solicitado participam

Fontes de financiamento	Apoio da Segurança Social e as mensalidades das crianças	Orçamento de estado, Programa Operacional Capital Humano (POCH), Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e Receitas próprias
Orçamento	O orçamento tem de ser bem gerido e economizado para chegar.	Os orçamentos são suficientes
Prioridades orçamentais	Pagar os ordenados ao final do mês e o bem-estar das crianças. Manter, consertar e melhorar as instalações.	Os alunos, aquisições para a biblioteca, enriquecer o fundo documental, investimento na parte digital

3.2 Recolha de dados e análise dos inquéritos por questionário aos educadores

Após a distribuição dos questionários (apêndice II) em junho de 2023, por 5 educadoras de cada escola, posso referir que obtive a amostra total nos questionários distribuídos no ensino privado, mas após várias tentativas de recolha, apenas obtive 3 questionário de educadoras do ensino público.

Passando à análise dos mesmos podemos verificar comparativamente que:

Gráfico 1 Idade das educadoras, ensino privado

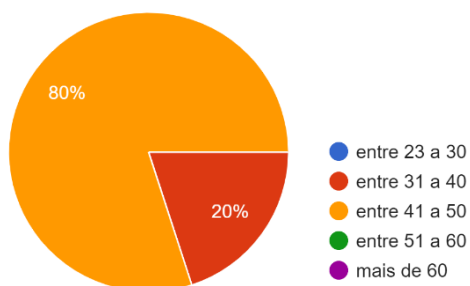
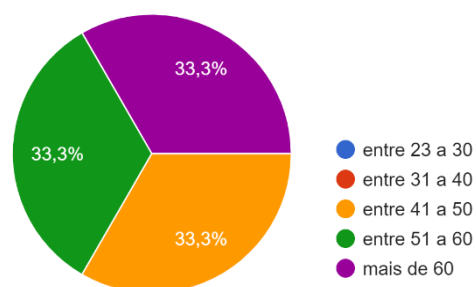


Gráfico 2 Idade das educadoras, ensino público



Em relação às habilitações literárias todas as educadoras que responderam aos questionários possuem licenciatura, quer no privado, quer no ensino público.

No que diz respeito à carga horária em ambos os ensinos se verificou um horário de 35 horas semanais.

Relativamente ao tempo em que trabalham na escola atual, no ensino privado verificou-se que todas trabalham na instituição há mais de 15 anos, enquanto que no ensino público, da amostra recolhida, apenas 1 trabalha há 7 anos nesta e as restantes trabalham apenas há 1 e 2 anos.

Quando questionadas se já trabalharam em outras escolas públicas ou privadas, as educadoras do ensino privado responderam na totalidade que nunca trabalharam em escolas públicas e que sempre trabalharam em escolas privadas, enquanto as educadoras do ensino público responderam na totalidade que já trabalharam em escolas públicas e 66.7% já trabalharam também em escolas privadas anteriormente.

Pelos questionários foi possível verificar que os grupos de pré-escolar inquiridos no ensino privado são todos compostos por 23 crianças, enquanto que no ensino público são compostos por 17, 24 ou 25 crianças, existindo aqui um número variável. No que diz respeito às idades das crianças, os grupos no ensino privado em questão são todos heterogéneos, com idades compreendidas entre os 3-6 anos, enquanto que no ensino público variam entre os 3-6 anos, 4-6 anos ou 5-6 anos.

Gráfico 3 O grupo tem crianças NEE?, ensino privado

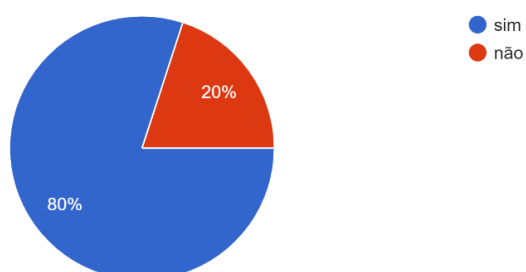
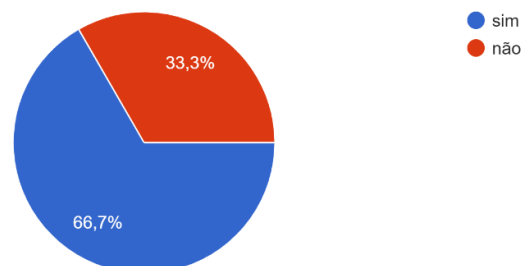


Gráfico 4 O grupo tem crianças NEE?, ensino público



Sendo que no ensino privado, foi verificado que existem 10 crianças NEE distribuídas por 4 salas e no ensino público existem 3 crianças NEE distribuídas em 2 salas.

Gráfico 5 Motivação dos educadores no ensino privado

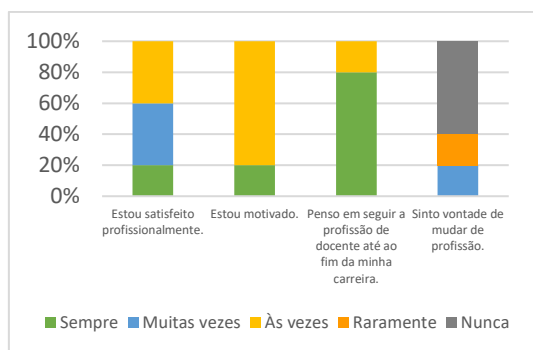
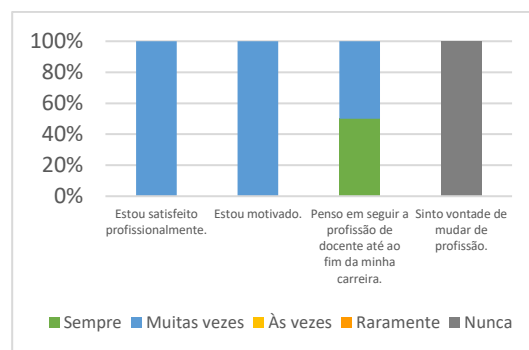


Gráfico 6 Motivação dos educadores no ensino público



Analisando as respostas às questões relacionadas com a motivação dos educadores verifica-se que os educadores do ensino público se encontram mais motivados que os do ensino privado, pois nenhum deles sente vontade em mudar de profissão, ao contrário dos do privado e todos se sentem motivados muitas vezes ao contrário dos do privado que a maioria só se sente motivada às vezes.

Gráfico 7 Opinião dos Educadores do ensino privado sobre a sua valorização/reconhecimento por parte dos órgãos de gestão

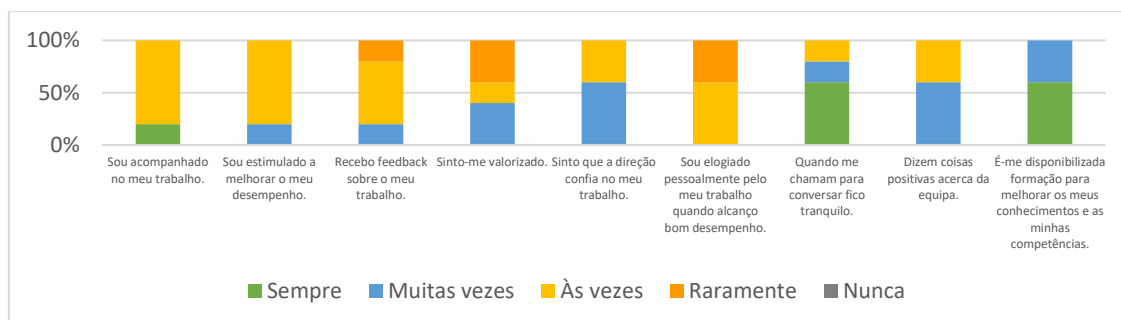
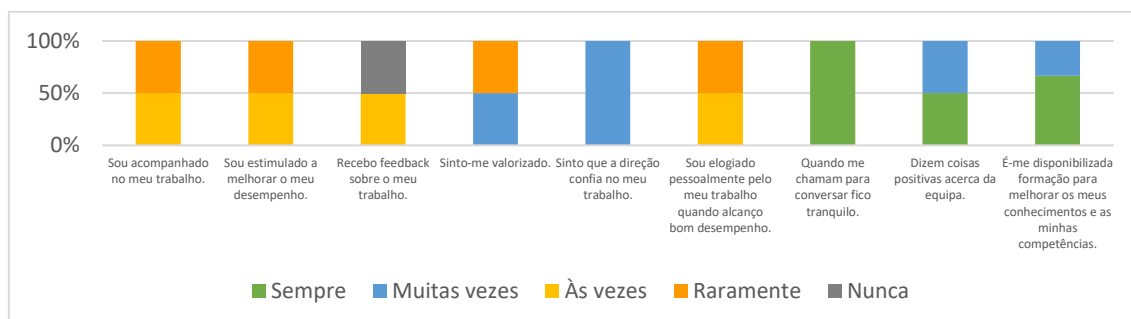


Gráfico 8 Opinião dos Educadores do ensino público sobre a sua valorização/reconhecimento por parte dos órgãos de gestão



Relativamente à valorização/reconhecimento por parte dos órgãos de gestão verificamos pelos gráficos 7 e 8 que os educadores do ensino privado são pouco acompanhados e estimulados, recebem pouco feedback e elogios, considerando na

sua maioria que apenas acontece às vezes. Já no ensino público, os educadores ainda sentem isso de forma mais acentuada, dividindo as suas opiniões não só às vezes como raramente ou nunca. No entanto, na sua maioria, em ambos os ensinos, muitas vezes sentem-se valorizados e que a direção confia no seu trabalho e recebem formações.

Gráfico 9 Opinião dos Educadores do ensino privado sobre a sua colaboração na gestão da escola

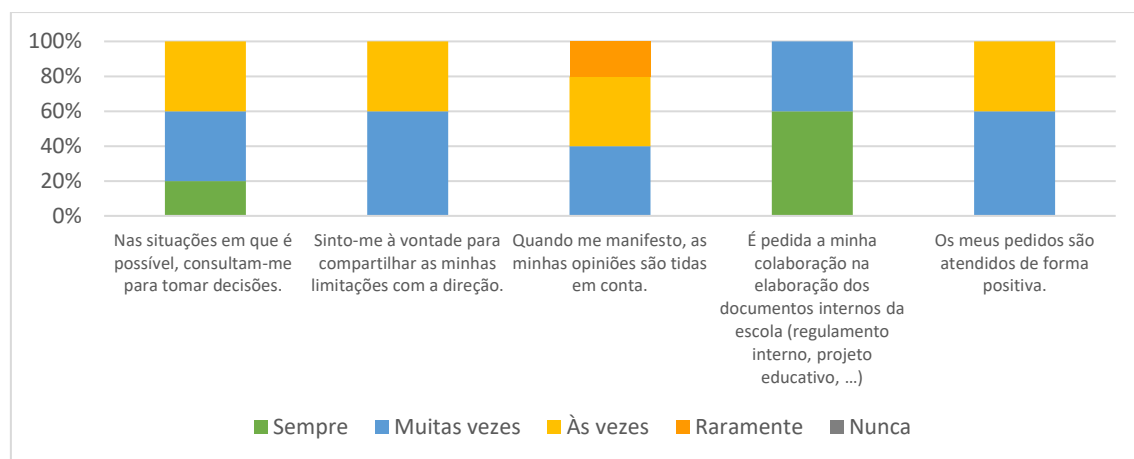
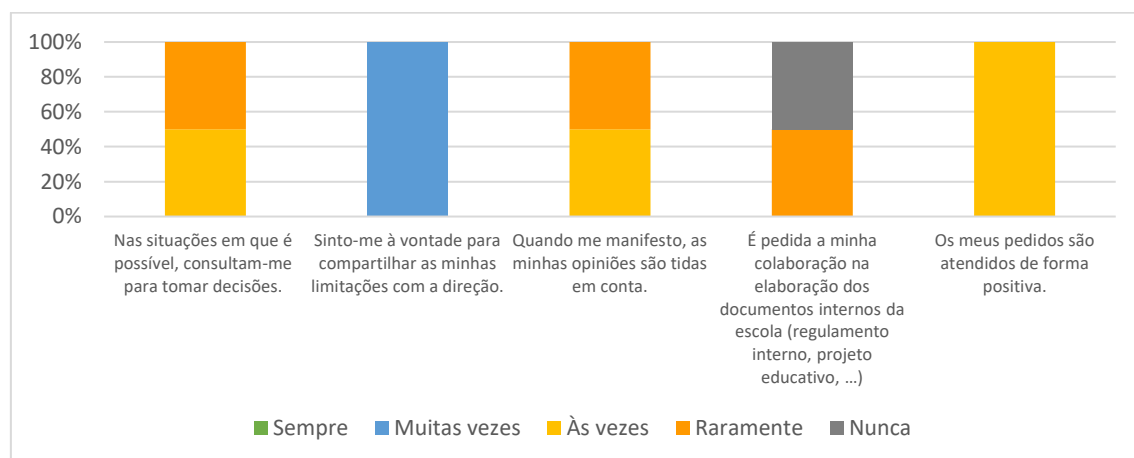


Gráfico 10 Opinião dos Educadores do ensino público sobre a sua colaboração na gestão da escola



Os educadores do ensino privado, como se verifica no gráfico 9, de uma forma geral colaboram na gestão da escola através da consulta para algumas decisões, manifestação de opiniões, colaboração na elaboração de documentos internos e pedidos atendidos. Já os educadores do ensino público, como se pode verificar no gráfico 10, embora se sintam muitas vezes à vontade para partilhar as suas limitações, apenas às vezes os seus pedidos são atendidos e de uma forma geral não colaboram muito na gestão da escola sendo apenas às vezes ou raramente consultados para algumas decisões, manifestação de opiniões e raramente ou nunca na colaboração na elaboração de documentos internos.

Gráfico 11 Opinião dos educadores do ensino privado sobre os elementos de liderança em relação à escola e aos seus colaboradores

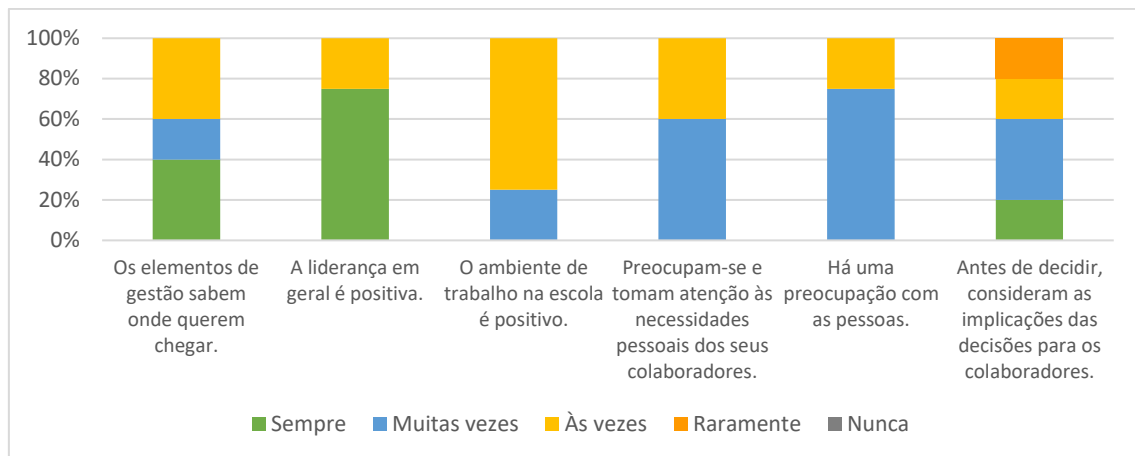
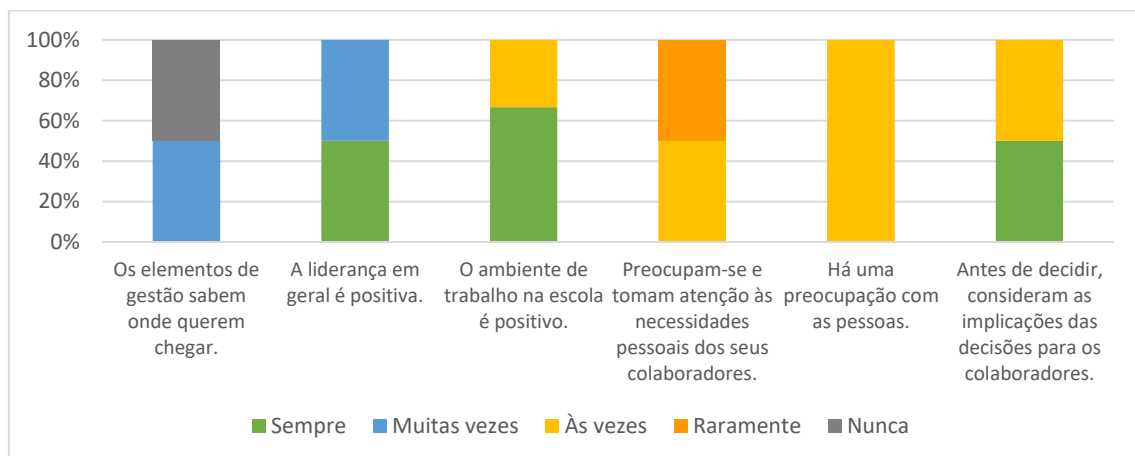


Gráfico 12 Opinião dos educadores do ensino público sobre os elementos de liderança em relação à escola e aos seus colaboradores



Analisando os gráficos 11 e 12, os educadores do ensino privado consideram na sua maioria a liderança positiva, que sabem onde querem chegar, preocupam-se com os seus colaboradores, no entanto consideram que o ambiente de trabalhos apenas é positivo às vezes. Em contrapartida, no ensino público os educadores consideram que a liderança é positiva e na sua maioria existe um ambiente de trabalho positivo, no entanto relativamente aos elementos de gestão saberem onde querem chegar há opiniões distintas onde metade considera que muitas vezes sabem e a outra metade considera que nunca sabem. Relativamente à preocupação com os colaboradores consideram que existe apenas às vezes ou raramente, no entanto há quem considere que ponderam sempre as implicações das decisões para os colaboradores.

3.3 Recolha de dados e análise dos inquéritos por questionário aos encarregados de educação

Após a distribuição dos questionários (apêndice III) em junho de 2023, por 50 E.E. em cada escola, posso referir que obtive da amostra 21 questionários do total distribuído no ensino privado, e obtive 24 questionário do total distribuído no ensino público.

Passando à análise dos mesmos podemos verificar comparativamente que:

Gráfico 13 Idade dos E.E. no ensino privado

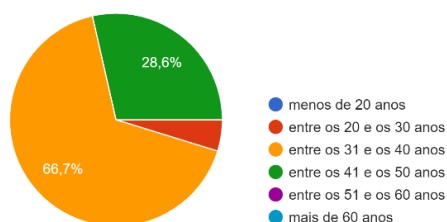
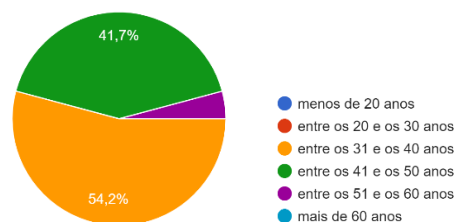


Gráfico 14 Idade dos E.E. do ensino público



Os E.E de ambas as escolas têm na sua maioria entre os 31 e os 40 anos, sendo que no ensino privado se verifica que existem pais mais novos que no ensino público pelo facto de existir uma minoria com idades entre os 20 e os 30 anos enquanto que no público existe uma minoria com idades entre os 51 e os 60 anos.

Relativamente aos graus de parentesco em ambas as escolas os encarregados de educação são na sua maioria, acima dos 70%, as mães. E de seguida os pais, existindo apenas uma situação na escola pública em que o E.E. é a avó.

Em relação ao número de filhos na mesma escola verifiquei que no ensino privado, da amostra recolhida, apenas 3 E.E. têm mais do que 1 filho na mesma escola, enquanto que no ensino público 41,7% da amostra tem 2 filhos na mesma escola.

Gráfico 15 Ano de nascimento das crianças no ensino privado

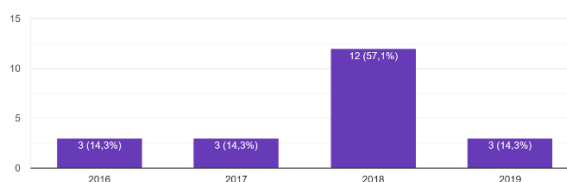
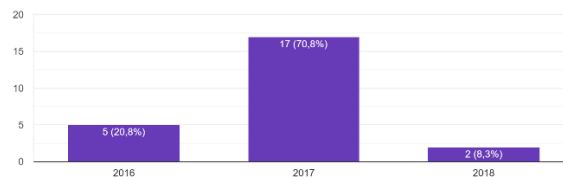


Gráfico 16 Ano de nascimento das crianças no ensino público



Como se pode verificar nos gráficos 15 e 16, no ensino privado as crianças na sua maioria têm 5 anos ou completam 5 este ano enquanto que as crianças no ensino público na sua maioria têm os 6 anos ou completam essa idade este ano.

Gráfico 17 A criança frequentava a mesma escola no ano anterior, no ensino privado

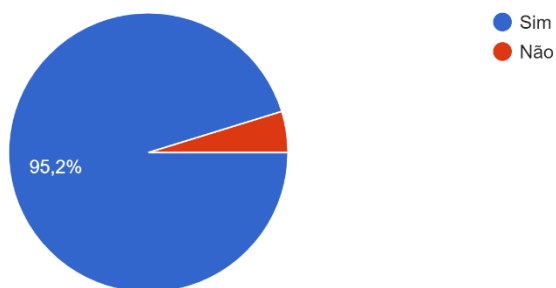
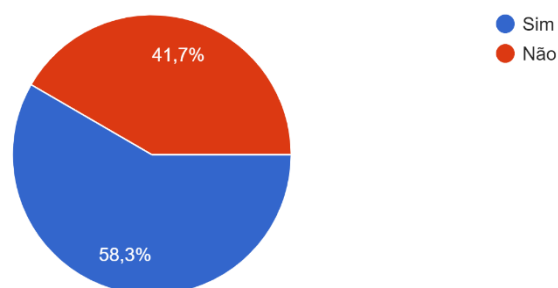


Gráfico 18 A criança frequentava a mesma escola no ano anterior, no ensino público



Pelos gráficos 17 e 18 verifica-se que o ensino pré-escolar no ensino público recebe mais crianças de outras escolas, um dos motivos pode dever-se ao facto de no ensino público não existir creche, por isso, as crianças só podem ingressar na escola a partir dos 3 anos, enquanto que no privado, tendo creche, aos 3 anos a criança pode manter-se na mesma escola.

Gráfico 19 Intenção da criança permanecer na mesma escola, no ensino privado

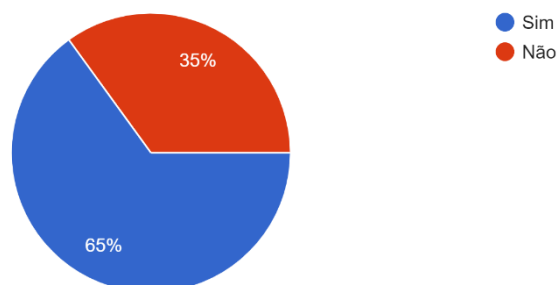
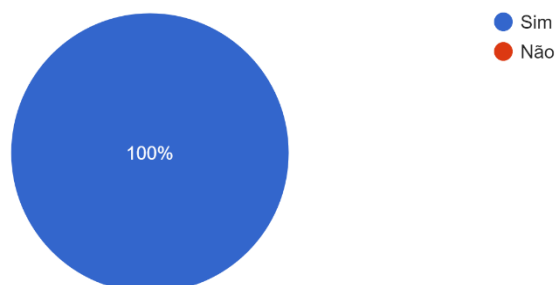


Gráfico 20 Intenção da criança permanecer na mesma escola, no ensino público



Quanto à intenção de manter a criança na mesma escola vê-se novamente uma discrepância nos valores, onde no ensino público 100% dos E.E. afirmam ir manter a criança na mesma escola, enquanto que no ensino privado 35% afirma que irão mudar de escola, mas quando questionados acerca da mudança 85,7% afirma que é devido à mudança da criança para o 1º ciclo, pois na escola onde estão não existe esse nível de escolaridade, apenas 14,3% referiu como motivo o valor da mensalidade.

Gráfico 21 A criança já frequentou outra escola?, no ensino privado

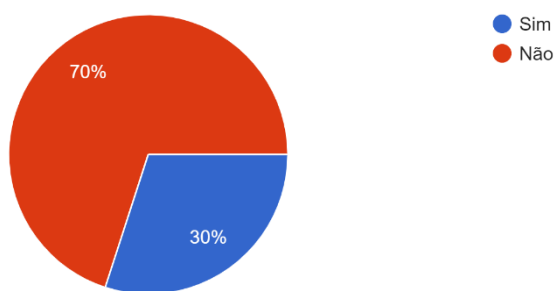
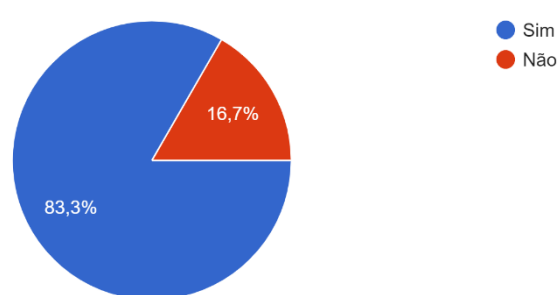


Gráfico 22 A criança já frequentou outra escola?, no ensino público



Quando questionados se a criança já frequentou outra escola, 30% os E.E. do ensino privado referiram que sim, no entanto dessa percentagem 80% frequentou outras escolas privadas e apenas 20% frequentou uma escola pública. Já no ensino público os valores são inversos, pois 83,3% dos E.E. referiram que as crianças já frequentaram outra escola e 90% delas foi ensino privado, mais uma vez é de salientar que a creche só existe ainda na rede privada, levando assim a este elevado valor na frequência do ensino privado.

Gráfico 23 Motivo para o educando frequentar esta escola, ensino privado

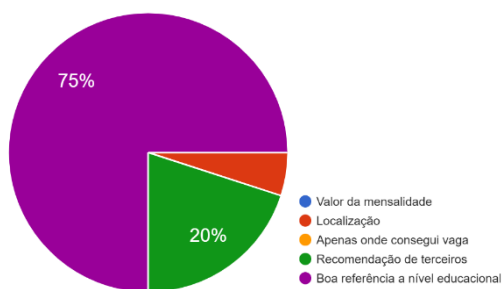
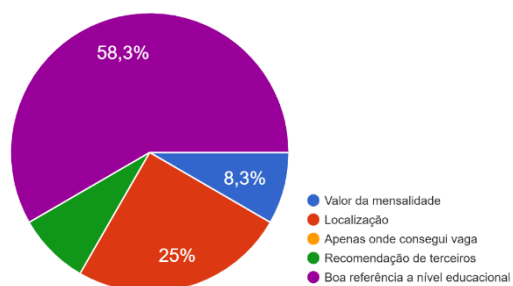


Gráfico 24 Motivo para o educando frequentar esta escola, ensino público

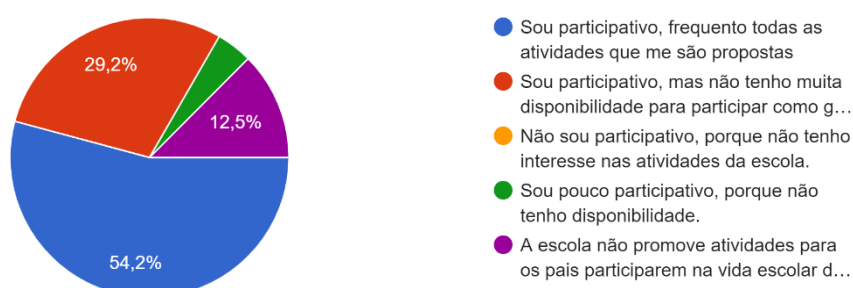


Nos gráficos 23 e 24 é possível analisar os motivos para os E.E. colocarem os seus educandos nas respetivas escolas e verifica-se que em ambos os ensinos, privado e público, o grande motivo prende-se com a boa referencia da escola a nível educacional, no entanto 8,3% dos E.E. do ensino público referem o valor da mensalidade como motivo. Sendo esta questão de apenas uma resposta, houve E.E. que não o respeitaram e responderam simultaneamente a outra resposta a localização. Por isso posso referir que os principais motivos para a escolha das escolas são a boa referencia a nível educacional e a localização.

Gráfico 25 Como os E.E. consideram a sua participação na escola, no ensino privado



Gráfico 26 Como os E.E. consideram a sua participação na escola, no ensino público

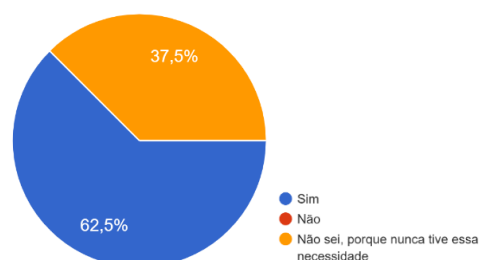


Relativamente ao envolvimento das famílias nas atividades escolar, uma grande maioria participa nas atividades escolares, quer no ensino privado como no ensino público como se pode ver nos gráficos 25 e 26. Embora se destaque o facto de nenhum E.E. do ensino privado ter referido que a escola não promove atividades para os pais participarem na vida escolar dos filhos, enquanto 12,5% dos E.E. da escola pública são dessa opinião.

Gráfico 27 Conseguir chegar com facilidade à comunicação com os elementos de gestão da escola?, ensino privado



Gráfico 28 Conseguir chegar com facilidade à comunicação com os elementos de gestão da escola?, ensino público



No que diz respeito à facilidade de comunicação com os elementos de gestão da escola, todos E.E. do ensino privado (gráfico 27) referem que existe facilidade e no ensino público (gráfico 28) apenas 62,5% referem que existe facilidade, sendo que os restantes 37,5% não sabem porque nunca tiveram necessidade de se dirigir aos elementos de gestão.

Gráfico 29 É convocada com regularidade para reuniões acerca do processo educativo do seu filho?, ensino privado

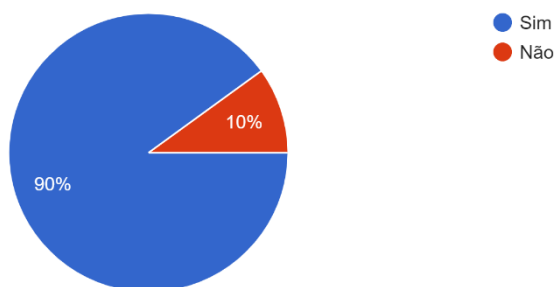
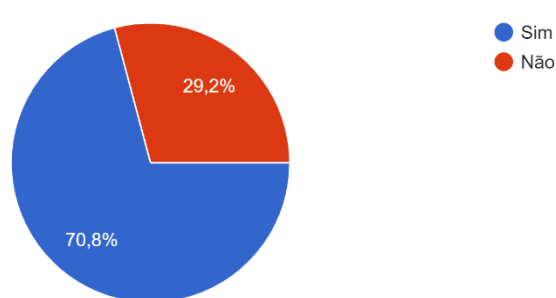


Gráfico 30 É convocada com regularidade para reuniões acerca do processo educativo do seu filho?, ensino público



Relativamente à regularidade com que os E.E. são convocados à escola para reuniões acerca do processo educativo do educando, verifica-se que no ensino privado são chamados com mais regularidade do que no ensino público. Observando através dos gráficos 29 e 30 onde se constata que no ensino privado apenas 10% dos E.E. acham que não reúnem com regularidade, enquanto que no ensino público 29,2% são dessa opinião.

Quando questionados se têm conhecimento dos documentos gestão escritos relativos à orientação da escola (projeto educativo, regulamento interno, ...) os E.E. da escola privada afirmam todos que sim, enquanto 13,6% dos E.E. da escola pública afirmam que não.

Gráfico 31 Relação dos E.E. com a escola, ensino privado

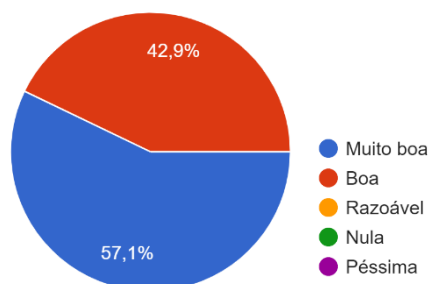
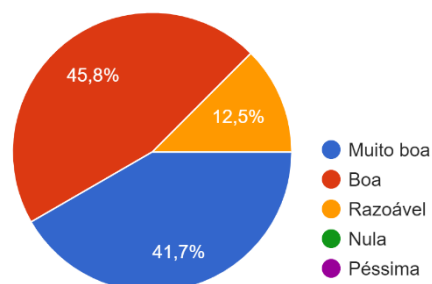


Gráfico 32 Relação dos E.E. com a escola, ensino público



No que carece à relação dos E.E. com a escola, no ensino privado, mais de metade dos E.E. consideram-na muito boa (57,1%) e os restantes boa. Enquanto que no ensino público a maioria dos E.E. considera a relação com a escola boa (45,8%), sendo que uma parte considerável (41,7%) considera essa relação muito boa, no entanto 12,5% dos E.E. considera essa relação razoável.

Gráfico 33 Opinião dos E.E. sobre a motivação dos profissionais que acompanham os educandos, ensino privado

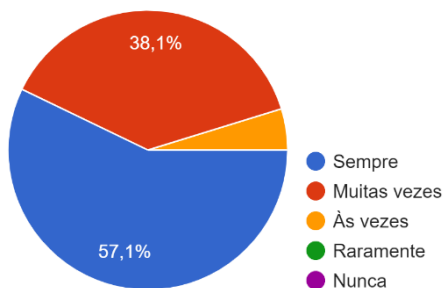
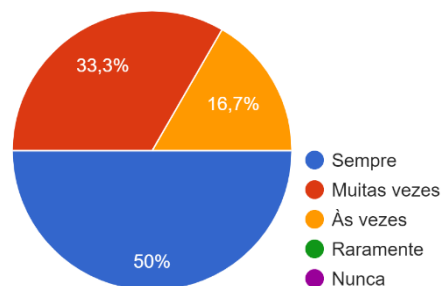


Gráfico 34 Opinião dos E.E. sobre a motivação dos profissionais que acompanham os educandos, ensino público



Pelos gráficos 33 e 34 podemos constatar que os E.E. da escola do ensino privado consideram os profissionais mais motivados que os E.E. da escola do ensino público, pois verifica-se uma diferença de 7,1% no facto de sentirem os profissionais sempre motivados, enquanto que também existe uma diferença no facto de sentirem os profissionais motivados apenas às vezes, sendo no ensino público mais 11,9% que no ensino privado.

3.4 Recolha de dados e análise das questões em comum dos inquéritos por questionário aos educadores e encarregados de educação

No que diz respeito à opinião dos educadores e dos E.E. acerca da gestão da escola foram realizadas 4 questões em comum que serão igualmente analisadas em conjunto neste ponto.

A primeira questão foi acerca do estilo de liderança da equipa diretiva, da qual se obteve os seguintes resultados:

Gráfico 35 Opinião dos Educadores do ensino privado sobre o estilo de liderança da equipa diretiva

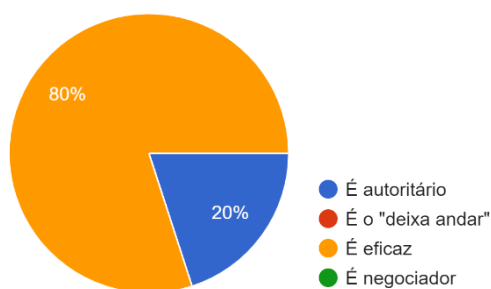


Gráfico 36 Opinião dos Educadores do ensino público sobre o estilo de liderança da equipa diretiva

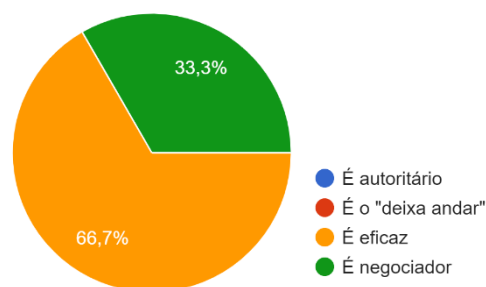


Gráfico 37 Opinião dos E.E. do ensino privado sobre o estilo de liderança da equipa diretiva

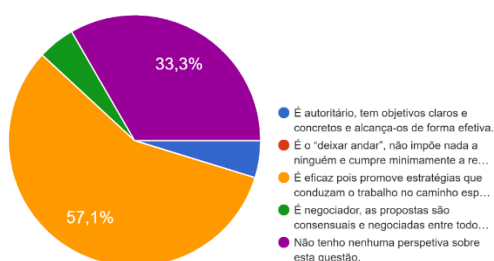
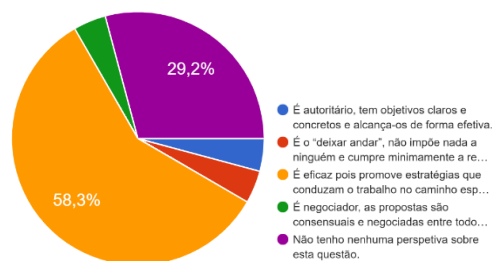


Gráfico 38 Opinião dos E.E. do ensino público sobre o estilo de liderança da equipa diretiva



Pelos gráficos obtidos pode-se verificar que na sua maioria, tantos educadores como E.E da escola do ensino privado como da escola do ensino público, consideram que o estilo de liderança “é eficaz, pois promove estratégias que conduzam o trabalho no caminho esperado, para que executem os objetivos e alcancem os resultados desejados”. No entanto 20% educadores do ensino público consideram os que o estilo de liderança “é autoritário, tem objetivos claros e concretos e alcança-os de forma efetiva.” E 33,3% dos educadores do ensino público consideram os que o estilo de liderança “é negociador, as propostas são consensuais e negociadas entre todos os membros da escola, ainda que não chegue a soluções definitivas.”. É de salientar ainda que 33,3% dos E.E do ensino privado e 29,2% dos E.E. do ensino público não têm nenhuma perspetiva sobre este assunto.

A segunda questão foi acerca de como são os diretores/órgãos de gestão da escola, da qual se obteve os seguintes resultados:

Gráfico 39 Opinião dos educadores do ensino privado sobre o Diretor/órgãos de gestão da escola



Gráfico 40 Opinião dos educadores do ensino público sobre o Diretor/órgãos de gestão da escola

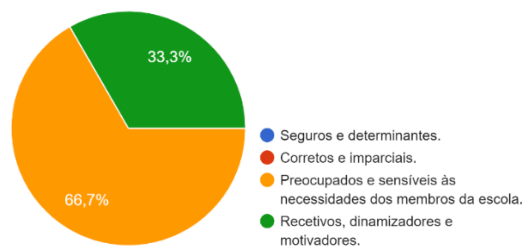


Gráfico 41 Opinião dos E.E. do ensino privado sobre o Diretor/órgãos de gestão da escola

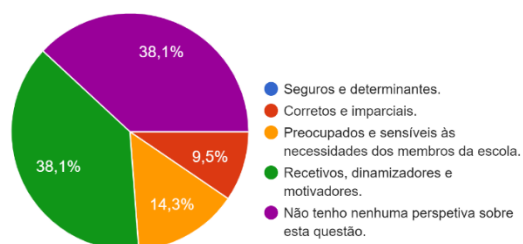


Gráfico 42 Opinião dos E.E. do ensino público sobre o Diretor/órgãos de gestão da escola



Analisando os gráficos 39, 40, 41 e 42 verifica-se que existe uma grande discrepância de opiniões tanto a nível de educadores e E.E. como do ensino privado para o público. No ensino privado existe um consenso entre os educadores que consideram que os órgãos de gestão da escola são seguros e determinantes. Já os E.E. do mesmo têm a precessão, na sua maioria, de serem recetivos, dinamizadores e motivadores; alguns consideram-nos preocupados e sensíveis e outros corretos e imparciais, mas nenhum E.E. foi da opinião dos educadores. Já no ensino público, na sua maioria os educadores que consideram que os órgãos de gestão da escola são preocupados e sensíveis às necessidades dos membros da escola e 33,3% consideram-nos recetivos, dinamizadores e motivadores. Já os E.E. do mesmo, apenas uma minoria tem perspetiva sobre a questão, consideram-nos preocupados e sensíveis e outros corretos e imparciais. É de salientar assim que apenas 38,1% dos E.E. do ensino privado não têm nenhuma perspetiva sobre este assunto, enquanto que uma esmagadora maioria, de 70,8% dos E.E. do ensino público referiram não ter nenhuma perspetiva sobre este assunto.

A terceira questão foi acerca do que se dá maior importância na respetiva escola, da qual se obteve os seguintes resultados:

Gráfico 43 Opinião dos educadores do ensino privado sobre ao que se dá maior importância na escola

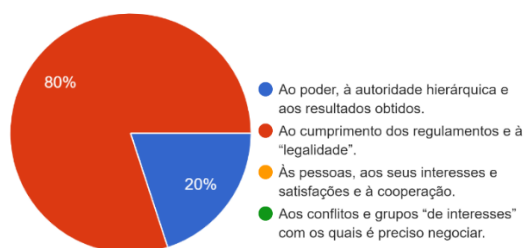


Gráfico 44 Opinião dos educadores do ensino público sobre ao que se dá maior importância na escola

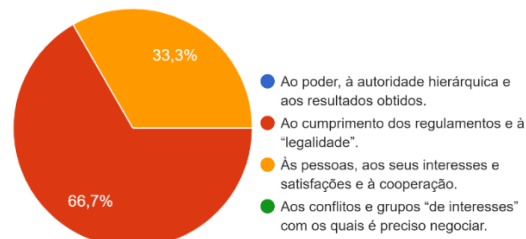
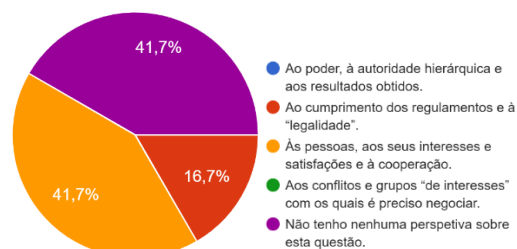


Gráfico 45 Opinião dos E.E. do ensino privado sobre ao que se dá maior importância na escola



Gráfico 46 Opinião dos E.E. do ensino público sobre ao que se dá maior importância na escola



Como se verifica nos gráficos 43 e 44 os educadores de ambos os ensinos, consideram na sua maioria que na sua escola se dá maior importância ao cumprimento dos regulamentos e à "legalidade", no entanto os que não são dessa opinião no ensino privado, referem que se dá maior importância ao poder, à autoridade hierárquica e aos resultados obtidos (20%), enquanto que os educadores do ensino público, que não são da opinião da maioria, consideram que dá maior importância às pessoas, aos seus interesses e satisfações e à cooperação. Já os E.E. que manifestaram perspectivas sobre o assunto, os do ensino privado consideraram na totalidade que se dá maior importância às pessoas, aos seus interesses e satisfações e à cooperação e os E.E. no ensino público também são dessa opinião na sua maioria (41,7%), já os restantes 16,7% consideram que se dá maior importância ao cumprimento dos regulamentos e à "legalidade". É de salientar ainda que 33,3% dos E.E. do ensino privado e 41,7% dos E.E. do ensino público não têm nenhuma perspectiva sobre este assunto.

Por fim, a quarta questão foi acerca do ambiente e relações interpessoais a equipa diretiva em relação aos docentes, da qual se obteve os seguintes resultados:

Gráfico 47 Opinião dos educadores do ensino privado sobre o ambiente e relações interpessoais entre os docentes e a equipa diretiva

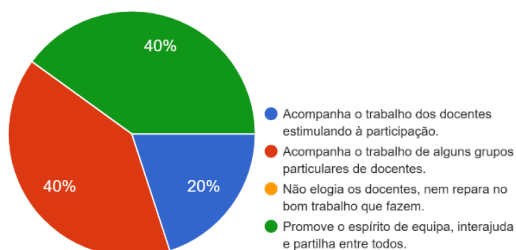


Gráfico 48 Opinião dos educadores do ensino público sobre o ambiente e relações interpessoais entre os docentes e a equipa diretiva

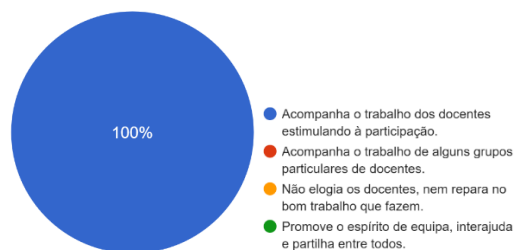


Gráfico 49 Opinião dos E.E. do ensino privado sobre o ambiente e relações interpessoais entre os docentes e a equipa diretiva

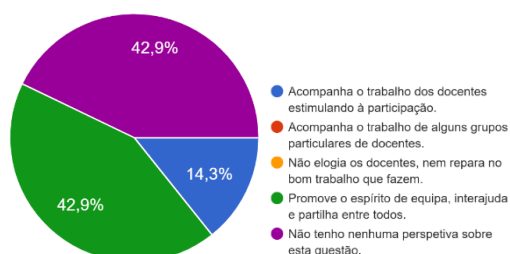


Gráfico 50 Opinião dos E.E do ensino público sobre o ambiente e relações interpessoais entre os docentes e a equipa diretiva



Analisando os gráficos 47, 48, 49 e 50 verifica-se que existe unanimidade na opinião dos educadores do ensino público que consideram que a equipa diretiva acompanha o trabalho dos docentes estimulando à participação, nos educadores do ensino privado existe alguma discrepância de opiniões sendo que em percentagens iguais, com 40%, uns consideram que a equipa diretiva acompanha o trabalho de alguns grupos particulares de docentes e outros consideram que a equipa educativa promove o espírito de equipa, interajuda e partilha entre todos, já os restantes 20% consideram que a equipa diretiva acompanha o trabalho dos docentes estimulando à participação. Já as opiniões dos E.E. são idênticas tanto no ensino privado como no ensino público, onde a maioria tem a perceção que a equipa diretiva promove o espírito de equipa, interajuda e partilha entre todos e os restantes consideram que a equipa diretiva acompanha o trabalho dos docentes estimulando à participação. É de salientar ainda que 42,9% dos E.E do ensino privado e 70,8% dos E.E. do ensino público não têm nenhuma perspectiva sobre este assunto.

Conclusões

A investigação desta dissertação teve como tema a gestão do pré-escolar no ensino público e privado e teve o objetivo de comparar essas gestões através de dados recolhidos juntos de elementos da direção, educadores de infância e encarregados de educação do ensino público e privado.

Numa sociedade onde a educação pré-escolar é cada vez mais valorizada e existindo uma oferta bastante extensa no ensino privado e também no ensino público é importante refletir se existem diferenças na sua gestão, sendo instituições de carácter diferente, para compreender como melhorar ou alterar os procedimentos internos, a fim de melhorar a qualidade do serviço. Embora a educação pré-escolar não seja um nível de escolaridade obrigatória é uma etapa relevante na educação das crianças, pois é nesta etapa que a criança aprende a viver em sociedade, a relacionar-se com os outros através da gestão de problemas, adquirindo autonomia e recorrendo ao adulto quando necessário como refere Vasconcelos (2007, p.112).

A partir desses pressupostos elaborei algumas questões para entrevistar elementos da direção que me permitissem evidenciar respostas à questão de quais as diferenças entre a gestão escolar do pré-escolar de uma escola pública e de uma escola privada.

Para alcançar tudo isto, realizei uma base teórica sobre a gestão escolar, destacando o pré-escolar e uma recolha bibliográfica acerca dos estudos comparativos do ensino público com o privado. Assim, pude refletir sobre a investigação que realizei e a sua metodologia, tendo como base os dados recolhidos nas entrevistas e questionários. Como foi referido em vários pontos da dissertação, esta investigação decorreu em dois contextos, numa escola do ensino público e numa escola do ensino privado.

Os dados recolhidos foram descritos e analisados no capítulo IV de forma aprofundada, permitindo a elaboração das conclusões que de seguida se apresentam.

Esta dissertação fez-me ver que existem algumas diferenças a nível da gestão e opiniões distintas por parte dos inquiridos das diferentes escolas, no entanto, atualmente, não são tantas como eu pensava.

Posso referir que através das entrevistas aos elementos de gestão concluí que no ensino privado os elementos da direção são definidos por superiores da instituição enquanto que na escola pública são eleitos através de concurso e têm de ter formação específica na área de gestão escolar, embora ambas as entrevistadas achem que a formação na área é relevante para o cargo.

No caso destas escolas em concreto, no ensino privado existe uma menor oferta nos níveis de ensino, sendo a gestão do pré-escolar o grande foco, enquanto que na escola pública existe ensino até ao 12º ano, assim sendo o ensino privado tem apenas uma instituição enquanto que a diretora da escola pública tem à sua responsabilidade 5 escolas adjacentes. Quanto à liderança existente, concluí que são semelhantes. Ambas são lideranças onde existe partilha de responsabilidades por outros elementos. Que vai de encontro ao atual modelo de autonomia, gestão e administração escolar que é um aumento da participação. Como referi anteriormente que se pode ler na alínea c) do n.º 2 do Artigo 3.º do Capítulo I do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril: “Assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo”.

Relativamente à gestão da manutenção das infraestruturas, no privado são necessários fundos próprios, não existindo quaisquer apoios, já na escola pública é responsabilidade do estado (autarquias ou parque escolar).

Na minha opinião, apesar de algumas dificuldades de gestão que possam existir, senti e elas próprias referiram motivação para o cargo. Os critérios apresentados, nas respostas da entrevista, para uma liderança de sucesso são idênticos, focando-se no respeito, compreensão e boa relação entre as pessoas. Já nos aspetos do funcionamento da escola, no ensino privado dá-se mais relevância às pessoas e na escola pública foram referidas as instalações.

Tal como podemos ver na tabela 6, na descrição do dia-a-dia, pode verificar-se que no ensino privado existe um dia mais descontraído em contacto com o que se passa nas salas e diretamente com o funcionamento da instituição enquanto que no ensino público o dia-a-dia se processa de um modo mais formal, entre reuniões e burocracias.

Relativamente às relações com os funcionários ambas a consideram boa e sentem os funcionários motivados. No que diz respeito à relação com outros diretores, no privado apenas existe contacto com a direção de outra instituição que não pertence ao mesmo concelho, enquanto que a diretora do ensino público referiu um grande contacto com vários diretores de outras escolas da zona.

Outra diferença que se pode destacar é na forma como se define o coordenador pedagógico, que no ensino privado é designado pela direção e no ensino público é sugerido pela direção, mas eleito pelos colegas de departamento. Nas contratações docentes também existe uma grande diferença, pois no ensino privado são contratados através de entrevista e no ensino público são colocados através de concurso público, gerido pelo Direção-Geral da Administração Escolar.

Posso concluir assim, que relativamente à relação com os funcionários, sobretudo docentes, existem boas relações, no entanto na escola pública é tudo mais formal e burocrático, em termos de comunicação e relações, enquanto que no privado existe uma relação mais informal/familiar com os funcionários, talvez pelo facto de ser uma instituição mais pequena.

No que diz respeito à parte orçamental concluí que existe um maior esforço por parte do ensino privado pois apenas têm algum apoio da Segurança Social e os fundos próprios, que têm de ser muito bem geridos enquanto que na escola pública têm o apoio do estado e de fundos europeus, além das receitas próprias, permitindo assim uma melhor gestão.

Todas estas conclusões permitiram-me partir para a recolha de dados, junto dos educadores e dos E.E. para verificar se tinham a mesma opinião dos elementos de gestão acerca do seu modo de atuação. E concluí que a motivação dos educadores é apenas razoável no ensino privado ao contrário do público que é boa, tal como acha a direção. No entanto, os E.E. sentem na sua maioria os profissionais sempre ou muitas vezes motivados. Embora em ambas as escolas se sintam valorizados, os educadores sentem-se pouco acompanhados e valorizados, sendo esta uma opinião mais acentuada no público.

No que carece à gestão partilhada que os elementos da gestão referem nas entrevistas, as opiniões dos educadores do ensino privado vão ao encontro à mesma opinião, ao contrário do ensino público em que os educadores não sentem essa partilha, referindo que raramente é pedida a sua colaboração.

Relativamente à opinião dos E.E., através dos dados recolhidos, concluí que em ambos os ensinos, os pais se parecem satisfeitos com as escolas que o seu educando frequenta, pois na sua maioria escolheram a escola por ter uma boa referência a nível educacional. De encontro ao que os elementos de gestão referiram em entrevista, existe uma boa relação e comunicação entre a escola e os E.E. pois estes referem na sua maioria serem participativos, embora alguns por vezes sejam condicionados pela disponibilidade para participar, sendo de referir que no ensino público existe uma minoria que refere que a escola não promove atividades para os pais participarem na vida escolar dos filhos. No entanto, observei nos dados que os E.E. do ensino privado se sentem mais incluídos no processo educativo dos educandos, pois são convocados com maior regularidade para reuniões e o mesmo se verifica no facto de 37,5% (gráfico 28) dos E.E. da escola pública nunca terem sentido necessidade de comunicar com elementos da gestão da escola.

Em relação às questões comum colocadas aos educadores e aos E.E. acerca da gestão da escola, concluí que algum desinteresse/desinformação por parte dos E.E. de ambas as escolas, sobretudo os da escola pública, devido à elevada abstenção nas respostas, referindo que não têm perspetiva sobre o assunto.

Referente ao estilo de liderança, que ambas as entrevistadas consideraram ser partilhado, todos consideram na sua opinião que são eficazes no sentido de atingirem os objetivos, sendo que uma pequena percentagem dos educadores do ensino público referem um estilo de liderança negociador, que vai de encontro a essa partilha referida pela educadora.

Na questão ao que se dá maior importância na escola, as respostas foram idênticas entre educadores dos diferentes ensinos e entre os E.E. o que me leva a refletir que a perspetiva interna é diferente da externa. Pois internamente, os educadores, sentem a importância dada ao cumprimento dos regulamentos e legalidades e externamente, os E.E., sentem a importância que dão às pessoas e aos seus interesses.

Na última questão e após refletir sobre as entrevistas e outras questões, reparo em alguma incongruência entre respostas. Pois, se analisar o facto de em entrevista aos elementos de gestão ambos referirem que existe uma boa relação e gestão partilhada, que vai de encontro à perspetiva que os E.E. têm, posteriormente os educadores do ensino privado referem que se sentem pouco acompanhados e valorizados, sobretudo no público como referi anteriormente e que os educadores da escola pública não sentem que não participam na gestão da escola, olhando para os gráficos 47 e 48 as opiniões são contraditórias das referidas anteriormente no sentido que os educadores do ensino público referem na totalidade que a equipa diretiva acompanha os trabalhos dos doentes e estimulam à participação e os educadores da escola privada referem a promoção do espírito de equipa, interajuda e partilha entre todos.

Na maioria destas quatro questões verifiquei também que existe uma diferença de opiniões entre os educadores e os E.E. do mesmo tipo de ensino, o que me leva a concluir, que a perceção que é transmitida aos E.E. por parte dos educadores, que são os profissionais da escola com quem têm contacto mais direto, não é a real.

Por fim, e refletindo sobre as dificuldades que senti ao longo da minha investigação, a primeira dificuldade foi em encontrar as bases teóricas sobre o tema, relacionadas diretamente com o pré-escolar, para trabalhar com confiança, mas após uma extensa pesquisa foram surgiram e consegui elaborar um quadro teórico com a informação que considerei relevante para a investigação. Outra dificuldade foi em recolher os dados no

ensino privado, defini que iria realizar a investigação em duas escolas da mesma cidade para que o contexto social fosse o mesmo, no entanto na cidade só existem 2 instituições de carácter totalmente privado, sendo que uma delas não teria amostra suficiente optei pela outra, da qual não obtive resposta e assim tive de optar por uma IPSS, que é de carácter também privado. No entanto, todo este processo atrasou a recolha de dados. Outro inconveniente foi na amostra, que embora fosse proporcional, quando fui recolher os questionários em ambas as escolas recebi cerca de 50% dos questionários dos E.E., que embora metade ainda foi uma amostra relevante, no entanto na escola pública apenas me entregaram 3 questionários de educadores, um deles incompleto, ficando assim uma amostra muito reduzida e condicionando um pouco o tratamento de dados, na minha opinião.

Quando iniciei esta investigação não tinha total consciência das aprendizagens e contribuição que esta me iria proporcionar para o meu desenvolvimento, mas o contacto direto com os diferentes órgãos de gestão e esta reflexão final permitiu-me ganhar outra perspetiva sobre o tema e evoluir e compreender melhor as aprendizagens que adquiri.

Deste modo, refletindo sobre o trabalho que desenvolvi posso concluir que foi essencial e enriquecedor para mim enquanto possível elemento de uma gestão escolar e no futuro com certeza irei colocar em prática o que aprendi com a minha investigação e partilhar com colegas as conclusões a que cheguei, pois, penso que são importantes para desmitificar as diferenças entre o ensino privado e ensino público, que no pré-escolar se verificou que não é assim tão relevante.

Com esta investigação ganhei ainda maior consciência da importância da gestão escolar para o desenvolvimento da escola e do ensino, considerando que é essencial compreender, analisar e refletir acerca dos contextos, de forma a adequar a gestão e a proporcionar às crianças, aos profissionais e a todos os que a rodeiam um melhor serviço. Porque tal como já referi anteriormente, segundo Lemos (1997), parece existir uma relação entre a gestão e a eficácia das escolas.

Portanto, continuarei a investigar e em investigações que realize futuramente, terei em conta as dificuldades que tive nesta para que possa melhorar e retirar também proveito como retirei desta.

Referências bibliográficas

- Afonso, A. J. (2010). Gestão, autonomia e accountability na escola pública portuguesa: breve diacronia. *Revista Brasileira de Política e Administração na Educação*, 26 (1), p. 13-30.
- Almeida, M. (2013). *Análise de clima organizacional – Estudo de Caso Escola Técnica de Santa Bárbara d'Oeste*. [Trabalho de conclusão de curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, Faculdade de Tecnologia de Americana]. Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS. <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/666>
- Alves, M. (2012). *Metodologia Científica*. Escolar Editora.
- Andrade, L. B. P. (2010) *Educação infantil: discurso, legislação e práticas institucionais*. Editora UNESP; Cultura Acadêmica
- Barbosa, L. M. (2004). *A Escola Sensível e Transformacionista*. Edições Cosmos.
- Barroso, J. (2004). A autonomia das escolas, uma ficção necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, 17 (2), 49-83.
- Candeias, A. (1993). A situação educativa portuguesa: Raízes do passado e dúvidas do presente. *Análise psicológica*, 4(XI), 597-607.
- Cano, E. (2003). *Organización, Calidad y Diversidad*. Editorial la Muralla.
- Cardona, M.J. (1997). *Para a História da Educação de Infância em Portugal: O discurso oficial (1834-1990)*. Coleção Infância. Porto Editora
- Cardona, M.J. (2006). *Educação de Infância – Formação e Desenvolvimento Profissional*. Coleção Análise da Ação Educativa. Edições Cosmos
- Carvalho, M. C. N. (2009). *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. LTC.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri
- Chubb, J. & Moe, T. M. (1989). "Effective schools and equal opportunity". N.E.Devins (Ed), *Public Values, Private School*, 161-183. The falmer Press.

- Cotovio, J. (2003). *O Ensino Privado na Era da Globalização e dos Saberes Políticos*. Universidade Católica Portuguesa Editora.
- D'Oliveira, K. S. (2019). Gestão Escolar no contexto infantil: uma Revisão Bibliográfica. *Ideário – Revista científica do instituto ideia*, Ano 8(2), 73-83.
- Estêvão, C. A. V. & Afonso, A. J. (1997). Contextos Organizacionais e Construção da Identidade Profissional: Profissionalidade Docente nos Ensinos Público e Privado. *Inovação*, 4(2 e 3), 155-163.
- Estêvão, C. A. V. (1998). *Redescobrir a Escola Privada Portuguesa como Organização*. Universidade do Minho.
- Formosinho, J.; Fernandes, A. S.; Machado, J. & Ferreira, H. (2010). *Autonomia da escola pública em Portugal* (p. 57-70). Fundação Manuel Leão.
- Frota, A. P. R. A. (2011). *Gestão escolar e culturas docentes: o público e o privado em análise*. [Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/6004>
- Glatter, R. (1992). A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In A. Nóvoa (Ed.), *As organizações escolares em análise*. Publicações Dom Quixote.
- Gomes, J. (1986). *A Educação Infantil em Portugal*. Instituto Nacional de Investigação Científica.
- Gomes, J. F. (1977). *A educação infantil em Portugal*. Livraria Almedina.
- Lei n.º 1/1976 - Constituição da República Portuguesa **(1976)**. Diário da República: Série I, n.º 86. <https://data.dre.pt/eli/decapconst/1976/p/cons/20050812/pt/html>
- Lemos, V. (1997). A gestão escolar. In *Educação em debate*, p. 259-279). Universidade Católica.
- Lima, L. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar. Um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988)*. Instituto de Educação da Universidade do Minho.
- Lima, L. (2008). *Audição Parlamentar sobre o Projecto Governamental de “Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos*

da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário” - parecer da Comissão de Educação e Ciência. Assembleia da República

Lüdke, M., André, M. (2013). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. E.P.U.

Monteiro, P. (2004) *Formação inicial do educador de infância no domínio da expressão motora*. [Dissertação Mestrado em Ciências do Desporto - especialidade em desporto para crianças e jovens, Faculdade de Ciências do desporto e de Educação Física da Universidade do Porto].
<http://hdl.handle.net/20.500.11796/2125>

Mortimore, P.; Sammons, P.; Stoll, L.; Lewis, D. & Ecob, R. (1988). *School Matters: The Junior Years*. University of California Press.

Nóvoa, A. (Coord.) (1992). *As organizações escolares em análise*. Publicações D. Quixote.

Pires-Mesquita, C. (2007). *Educador de Infância – Teoria e práticas*. Profedições presente. *Análise Psicológica*, XI (4), 591-607.

Vasconcelos, T. (2007). A Importância da Educação na Construção da Cidadania. *Saber (e) Educar*, 12, p. 109-117

Vergara, S. C. (2009) *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Atlas.

Apêndices

I. Guião da entrevista

Guião da entrevista ao diretor e subdiretor da escola

A. Contextualização da entrevista

Objetivo: Justificar a entrevista e motivar o entrevistado

1. Agradecer ao entrevistado colaboração, pois o seu contributo é essencial na realização da investigação;
2. Identificação do entrevistador, nome e formação;
3. Comunicar os objetivos da investigação;
4. Garantir a confidencialidade das informações prestadas na entrevista, utilizando-as apenas para a investigação em causa;
5. Solicitar autorização para gravar entrevista em suporte áudio.

B. Perfil do entrevistado

Objetivo: Caracterizar o entrevistado

1. Formação base
2. Anos de serviço docente
3. Anos de serviço docente na escola onde exerce funções atualmente
4. Anos de serviço na função de Diretor/Subdiretor nesta escola
5. Anos de serviço na função de Diretor/Subdiretor durante a sua carreira profissional
6. Outras funções de gestão desempenhadas anteriormente
7. Tem formação académica especializada para o cargo? Acha importante ter formação especializada?

C. A escola

Objetivo: Conhecer a missão da escola e as suas infraestruturas

1. Qual a missão da escola e como foi construída, os valores que a mobilizam e a visão de futuro
2. Níveis de escolaridade que estão inseridos na escola
3. Desde quando tem o pré-escolar
4. Escolas adjacentes à direção
5. Qual o estilo de liderança, como define a liderança existente
6. Como é realizada a manutenção da infraestrutura da escola

D. Motivação pessoal e profissional

Objetivo: Entender as motivações pessoais e profissionais para desempenhar as suas funções

1. Como decorreu o processo para a nomeação do cargo de gestão escolar?
2. Quais as motivações que levaram a concorrer/aceitar o cargo?
3. Mantém essas motivações atualmente?
4. O que é mais gratificante e menos gratificante no exercício do cargo?
5. O que acha do reconhecimento das funções diretivas?
6. Quais os critérios que entende como essenciais para uma liderança de sucesso?
7. Quais as suas ambições futuras em relação ao cargo de diretor?
8. Que evolução se tem verificado ao longo dos anos nos modelos de gestão da escola?
9. O que pensa da criação dos mega agrupamentos? De que forma influenciou a educação pré-escolar?
10. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação pré-escolar nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes?
11. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

E. Funções do Diretor

Objetivo: Saber as perceções do diretor sobre o exercício do cargo de diretor

1. Como é o seu dia a dia na escola?
2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?
3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?
4. Qual a relação que estabelece com os docentes e não docentes?
5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

F. Organização e funcionamento dos órgãos da escola

Objetivo: Analisar o modo de organização e funcionamento dos órgãos da Escola

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?
2. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções?
3. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?
4. Concorda com a existência dos atuais órgãos de gestão?

G. Apenas relativamente à educação pré-escolar

1. Instrumentos de regulação

Objetivo: Conhecer os principais processos e instrumentos de administração e gestão da escola no pré-escolar

- a. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?
- b. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade pré-escolar devam seguir? Quais são?
- c. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?
- d. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

2. Funcionamento do pré-escolar na escola

Objetivo: Perceber o funcionamento pedagógico e administrativo do pré-escolar na escola

- a. Como é definida a pessoa a desempenhar o cargo de coordenador pedagógico do pré-escolar? Essa pessoa acumula funções?
- b. Qual a carga horária dos funcionários? Docentes e não docentes.
- c. Qual o método de recrutamento dos educadores;
- d. Nível habilitacional dos educadores (% de Bacharéis, Lic. Mestres);
- e. N.º de anos dos educadores na escola; Rotatividade;
- f. Adesão à formação por parte de todos os colaboradores;
- g. Quais as estratégias do diretor para a monitorização e acompanhamento do desempenho dos funcionários da escola?
- h. Classifique de 1 a 5 o nível motivacional dos seus colaboradores (pessoal docente e não docente). (5= muito bom; 4 = bom; 3 = satisfatório; 2 pouco satisfatório; 1 = mau)
- i. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?
- j. Proveniência sócio- económicas dos alunos;
- k. Percentagem de alunos a auferir de rendimentos da ação social escolar;
- l. Quais as necessidades efetivas da escola

3. Participação e cultura organizacional

Objetivo: Compreender o modo de liderança, clima e cultura organizacional da escola

- a. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?
- b. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?
- c. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal não docente metas e objetivos comuns a atingir?
- d. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

- e. Que tipo de atividades extracurriculares são mais frequentes no pré-escolar, ou não existem? E quais as mais procuradas por os alunos?
- f. De um modo geral, como são as relações da escola com o poder local e as parcerias que são feitas com as empresas locais ou com os outros organismos públicos.
- g. Como é o relacionamento com os encarregados de educação.
- h. Contribuição da escola para o meio onde está inserida (por ex. eventos...)

4. Gestão económico-financeira

Objetivo: Identificar a gestão financeira a nível do pré-escolar

- a. Quais as fontes de financiamento;
- b. Os orçamentos atribuídos são suficientes;
- c. Quais as prioridades orçamentais;
- d. Quando o saldo é positivo, quais as prioridades no gasto desse saldo.

II. Questionários às Educadoras

QUESTIONÁRIO

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, realizada no Instituto Politécnico de Setúbal, sob a orientação do professor doutor Agostinho Bucha.

Este questionário destina-se a analisar a gestão escolar do pré-escolar. As questões apresentadas não têm associadas respostas corretas ou incorretas, pretendem apenas recolher opiniões pessoais. Por isso, sua resposta, pessoal e sincera, é muito importante!

Este questionário é anónimo e confidencial, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário, e as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos.

Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração neste estudo. Estou disponível para responder a quaisquer questões.

Contacto: Ana Alberto, 210335015@estudantes.ips.pt.

1. Idade:

- ☐ entre 23 e 30
- ☐ entre 31 e 40
- ☐ entre 41 e 50
- ☐ entre 51 e 60
- ☐ mais de 60

2. Quais as suas Habilitações Literárias: _____

3. Qual a sua carga horária? _____

4. Leciona nesta escola há quantos anos/meses? _____

5. Já lecionou em escolas públicas? ☐ Sim ☐ Não

6. Já lecionou em escolas privadas/IPSS? ☐ Sim ☐ Não

7. Atualmente tem algum papel de coordenação? ☐ Sim ☐ Não

8. O seu grupo atualmente tem quantas crianças? _____

8.1 Qual a faixa etária? _____

9. O grupo tem crianças NEE? ☐ Sim ☐ Não **Se sim, quantas?** _____

Nas seguintes afirmações assinale a alternativa que melhor expresse os seus sentimentos em relação aos elementos de gestão da escola. Para responder coloque X na opção que mais se adequa.

Nº	Questão	Sempre	Muitas	Às vezes	Raramente	Nunca
9	Sou acompanhado no meu trabalho.					
10	Os elementos de gestão sabem onde querem chegar.					
11	Nas situações em que é possível, consultam-me para tomar decisões.					
12	Sou estimulado a melhorar o meu desempenho.					
13	Recebo feedback sobre o meu trabalho.					
14	Preocupam-se e tomam atenção às necessidades pessoais dos seus colaboradores.					
15	Sinto-me valorizado.					
16	Sinto que a direção confia no meu trabalho.					
17	Sinto-me à vontade para partilhar as minhas limitações com a direção.					
18	Sou elogiado pessoalmente pelo meu trabalho quando alcanço bom desempenho.					
19	Quando me chamam para conversar fico tranquilo.					
20	A liderança em geral é positiva.					
21	O ambiente de trabalho na escola é positivo.					
22	Há uma preocupação com as pessoas.					
23	Quando me manifesto, as minhas opiniões são tidas em conta.					
24	Estou satisfeito profissionalmente.					
25	Estou motivado.					
26	Antes de decidir, consideram as implicações das decisões para os colaboradores.					
27	Dizem coisas positivas acerca da equipa.					
28	Penso em seguir a profissão de docente até ao fim da minha carreira.					
29	Sinto vontade de mudar de profissão.					
30	É-me disponibilizada formação para melhorar os meus conhecimentos e as minhas competências.					
31	Os meus pedidos são atendidos de forma positiva.					
32	É pedida a minha colaboração na elaboração dos documentos internos da escola (regulamento interno, projeto educativo, ...)					

Nas próximas questões selecione com X a opção que, na sua opinião, mais se adequa (selecione apenas 1 opção).

32. O estilo de liderança da equipa diretiva:

- ☐ É autoritário, tem objetivos claros e concretos e alcança-os de forma efetiva.
- ☐ É o “deixar andar”, não impõe nada a ninguém e cumpre minimamente a regulação ministerial, isto é, as normas superiores.
- ☐ É eficaz pois promove estratégias que conduzam o trabalho no caminho esperado, para que executem os objetivos e alcancem resultados desejados.
- ☐ É negociador, as propostas são consensuais e negociadas entre todos os membros da escola, ainda que não chegue a soluções definitivas.

Observações: _____

33. O Diretor/órgãos de gestão da escola são:

- ☐ Seguros e determinantes.
- ☐ Corretos e imparciais.
- ☐ Preocupados e sensíveis às necessidades dos membros da escola.
- ☐ Recetivos, dinamizadores e motivadores.

34. Nesta escola dá-se maior importância:

- ☐ Ao poder, à autoridade hierárquica e aos resultados obtidos.
- ☐ Ao cumprimento dos regulamentos e à “legalidade”.
- ☐ Às pessoas, aos seus interesses e satisfações e à cooperação.
- ☐ Aos conflitos e grupos “de interesses” com os quais é preciso negociar.

35. Quanto ao ambiente e relações interpessoais a equipa diretiva:

- ☐ Acompanha o trabalho dos docentes estimulando à participação.
- ☐ Acompanha o trabalho de alguns grupos particulares de docentes.
- ☐ Não elogia os docentes, nem repara no bom trabalho que fazem.
- ☐ Promove o espírito de equipa, interajuda e partilha entre todos.

Obrigada pela sua colaboração!

III. Questionários aos E.E.

QUESTIONÁRIO

Os encarregados de educação são promotores educativos essenciais no processo de ensino aprendizagem das crianças. Por isso, este questionário pretende estudar a sua perceção em relação à gestão da escola do seu educando.

Caso tenha mais do que um educando a frequentar esta escola e lhe sejam entregues mais do que um questionário, responda apenas a um questionário.

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, realizada no Instituto Politécnico de Setúbal, sob a orientação do Professor Doutor Agostinho Bucha.

Este questionário destina-se a analisar a gestão escolar do pré-escolar. As questões apresentadas não têm associadas respostas corretas ou incorretas, pretendem apenas recolher opiniões pessoais. Por isso, sua resposta, pessoal e sincera, é muito importante!

Este questionário é anónimo e confidencial, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário, e as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos.

Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração neste estudo. Estou disponível para responder a quaisquer questões.

Contacto: Ana Alberto, 210335015@estudantes.ips.pt.

Idade:

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ menos de 20 anos | ☐ entre 20 e 30 anos | ☐ entre 31 e 40 anos |
| ☐ entre 41 e 50 anos | ☐ entre 51 e 60 anos | ☐ mais de 60 anos |

1. Grau de parentesco com a criança:

- ☐ Pai ☐ Mãe ☐ Avó/Avô ☐ Tio(a) ☐ Outro: _____

2. Quantas crianças à sua responsabilidade frequentam esta escola? _____

3. Ano de nascimento da criança(s): _____

4. A criança já frequentava esta escola no ano letivo anterior? ☐ Sim ☐ Não

5. Pretende que a criança permaneça nesta escola no próximo ano letivo?

☐ Sim ☐ Não **5.1 Motivo:** _____

6. A criança já frequentou outra escola? ☐ Sim ☐ Não

6.1 Se sim, a outra escola era: ☐ Pública ☐ Privada

7. Motivo pelo qual escolheu esta escola para o seu filho: (selecione apenas 1)

- ☐ Valor da mensalidade
- ☐ Localização
- ☐ Apenas onde consegui vaga
- ☐ Recomendação de terceiros
- ☐ Boa referência a nível educacional

8. Como considera a sua participação na escola:

- ☐ Sou participativo, frequento todas as atividades que me são propostas
- ☐ Sou participativo, mas não tenho muita disponibilidade para participar como gostaria
- ☐ Não sou participativo, porque não tenho interesse nas atividades da escola.
- ☐ Sou pouco participativo, porque não tenho disponibilidade.
- ☐ A escola não promove atividades para os pais participarem na vida escolar das crianças.

9. Consegue chegar com facilidade à comunicação com os elementos de gestão da escola?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei, porque nunca tive essa necessidade

10. É convocada com regularidade para reuniões acerca do processo educativo do seu filho?

☐ Sim ☐ Não

11. Tem conhecimento dos documentos gestão escritos relativos à orientação da escola (projeto educativo, regulamento interno, ...)? ☐ Sim ☐ Não

12. Como considera a sua relação com a escola?

- ☐ Muito boa
- ☐ Boa
- ☐ Razoável
- ☐ Nula
- ☐ Péssima

13. Sente que os profissionais que acompanham a criança se sentem motivados no seu trabalho?

- ☐ Sempre
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Na sua perspetiva como considera a gestão da escola? Selecione com X a opção que, na sua opinião, mais se adequa (selecione apenas 1 opção).

14. O estilo de liderança da equipa diretiva:

- ☐ É autoritário, tem objetivos claros e concretos e alcança-os de forma efetiva.
- ☐ É o “deixar andar”, não impõe nada a ninguém e cumpre minimamente a regulação ministerial, isto é, as normas superiores.
- ☐ É eficaz pois promove estratégias que conduzam o trabalho no caminho esperado, para que executem os objetivos e alcancem resultados desejados.
- ☐ É negociador, as propostas são consensuais e negociadas entre todos os membros da escola, ainda que não chegue a soluções definitivas.
- ☐ Não tenho nenhuma perspetiva sobre esta questão.

15. O Diretor/órgãos de gestão da escola são:

- ☐ Seguros e determinantes.
- ☐ Corretos e imparciais.
- ☐ Preocupados e sensíveis às necessidades dos membros da escola.
- ☐ Recetivos, dinamizadores e motivadores.
- ☐ Não tenho nenhuma perspetiva sobre esta questão.

16. Nesta escola dá-se maior importância:

- ☐ Ao poder, à autoridade hierárquica e aos resultados obtidos.
- ☐ Ao cumprimento dos regulamentos e à “legalidade”.
- ☐ Às pessoas, aos seus interesses e satisfações e à cooperação.
- ☐ Aos conflitos e grupos “de interesses” com os quais é preciso negociar.
- ☐ Não tenho nenhuma perspetiva sobre esta questão.

17. Quanto ao ambiente e relações interpessoais a equipa diretiva:

- ☐ Acompanha o trabalho dos docentes estimulando à participação.
- ☐ Acompanha o trabalho de alguns grupos particulares de docentes.
- ☐ Não elogia os docentes, nem repara no bom trabalho que fazem.
- ☐ Promove o espírito de equipa, interajuda e partilha entre todos.
- ☐ Não tenho nenhuma perspetiva sobre esta questão.

Obrigada pela sua colaboração!