

Estratégias de gestão escolar participativa na melhoria da qualidade de ensino na Escola Primária Rei Mandume - Lobito

Malaquias Chimbambi Ngolo

Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão da Educação

Orientação:

Prof. Doutor Eusébio André Machado

Mestre Jorge Nascimento

Janeiro, 2016



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Malaquias Chimbambi Ngolo

**Estratégias de Gestão Escolar participativa na melhoria
da qualidade de Ensino na Escola Primária Rei
Mandume – Lobito.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Portucalense Infante D.
Henrique para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Clínica e da Saúde.

Trabalho realizado sob a orientação do Prof. Eusébio André Machado

Mestre Jorge Nascimento

Departamento de Psicologia e Educação

Janeiro, 2016



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu querido pai e à minha mãe.

Se a escola me deu o saber de tudo o que escrevi, é graças a vós, primeiramente, pelo viver mas também pela aceitação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, todo-poderoso, rendo inúmeras graças e louvores, pelo seu imenso amor e misericórdia, por me ter concedido o desejo de realizar este trabalho, animando-me sempre que estivesse a enfraquecer.

Ao meu querido tutor Doutor Eusébio André Machado e ao meu co-tutor Mestre Jorge do Nascimento Silva, por todos os incómodos causados, apoio incondicional na elaboração do trabalho, receptividade demonstrada, mesmo em momentos difíceis, vai o meu maior apreço e admiração.

À minha família, por me ter prestado atenção.

À Universidade Portucalense, por me ter concedido a oportunidade de realizar este trabalho de investigação.

RESUMO

A gestão escolar participativa é entendida como um meio capaz de possibilitar maior envolvimento dos profissionais na democratização do ensino, permitindo incorporar a capacidade criativa e solidária da comunidade escolar. Das estratégias da gestão escolar participativa podemos destacar a elaboração do projecto político pedagógico, projecto da escola, comunicação entre a equipa escolar e o conselho de escola.

Sendo um bem comum que promove para o desenvolvimento social da localidade, gestão participativa da escola contribuirá para melhoria da qualidade do ensino. Mas, para que se concretize, é necessário que haja uma boa relação entre a direcção da escola com os professores, alunos e encarregado de educação, através do diálogo aberto. A direcção deve apresentar propostas ambiciosas e estratégias para atrair todos actores do processo do ensino e aprendizagem, a participar activamente na gestão da escola

Esta investigação tem como objectivo diagnosticar e analisar se a Escola Primária Rei Mandume - Santa Cruz (Lobito) segue um modelo de gestão participativa. A amostra do estudo é constituída pelo director, pelos professores, pelos pais e encarregados de educação e pelos alunos, num total de 61 participantes (n=61). A técnica utilizada para recolha de dados foi o inquérito por questionário, contendo questões individuais e conjuntas, relacionadas a temática da gestão participativa.

Segundo a opinião dos participantes no nosso estudo, a gestão participativa é um factor que contribui para a melhoria da qualidade de ensino. No entanto, a situação que se vive é ainda pouco participativo, transparente e democrática, pelo que é natural que ainda haja muito trabalho a fazer para melhorar a qualidade de ensino em Angola.

Palavras-chave: Escola, gestão, participação, qualidade de ensino.

ABSTRACT

The participatory school management is understood as a means able to enable greater involvement of professionals in the democratization of education, allowing incorporate creative and supportive capacity of the school community. The strategies of participatory school management can highlight the development of the political pedagogical project, school project, communication between school staff and the school council.

Being a common good for promoting the social development of the town, participatory management of the school will contribute to improving the quality of education. But for that to happen, there needs to be a good relationship between the school board to the teachers, students and parent or guardian, through open dialogue. Management shall forward ambitious proposals and strategies to attract all players in the teaching and learning process, to actively participate in school management

This research aims to diagnose and analyze the Primary School King Mandume - Santa Cruz (Lobito) follows a participatory management model The study sample consists of the director, teachers, parents and guardians and students, totaling 61 participants ($n = 61$). The technique used for data collection was the questionnaire survey, including individual and joint issues related to the theme of participatory management.

In the opinion of the participants in our study, participatory management is a factor that contributes to the improvement of teaching quality. However, the situation we are experiencing is still little participatory, transparent and democratic, so it is natural that there is still much work to do to improve the quality of education in Angola.

Keywords: School, management, participation, education quality.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA	11
1.1. Definição de conceitos	12
1.2. Paradigmas de gestão escolar	14
1.3. Estratégias de coordenação do trabalho escolar e de participação na gestão da escola.	16
1.4. Uma perspectiva diacrónica da gestão escolar em Angola	19
1.4.1 Da evangelização à Primeira República.....	19
1.4.2 A Primeira República e o Estado Novo	20
1.4.3 As Reformas Educativas na era Pós-Colonial.....	22
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	28
2.1 O problemática do estudo	29
2.2 Objetivos, hipóteses e variáveis.....	30
2.3 Metodologia do estudo.....	31
2.4. Etapas de desenvolvimento da pesquisa	32
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
3.1 Questionário dirigido à direcção da escola.....	35
3.2 Questionário dirigido aos professores (as).....	36
3.3 Questionário dirigido aos alunos	41
3.4 Questionário dirigido aos pais e encarregados de educação	46
3.5. Respostas dos participantes às questões abertas sobre a gestão participativa na melhoria na qualidade de ensino	50
3.6 Discussão dos resultados	51
CONCLUSÕES.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS	58
ANEXO 1	59
ANEXO 2.....	61
ANEXO3.....	63
ANEXO 4.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de serviço na escola	36
Gráfico 2 - Períodos de leccionação	36
Gráfico 3 - Número de alunos por turma	37
Gráfico 4 - Atitude da direcção em relação às questões disciplinares	37
Gráfico 5 - A participação dos pais nos recursos financeiros.....	38
Gráfico 6 - Relação dos professores com a direcção da escola.....	38
Gráfico 7 - Conhecimento do projeto político-pedagógico da escola.....	39
Gráfico 8 - Participação na elaboração do projecto político-pedagógico da escola	40
Gráfico 9 - Relação dos alunos com a direcção	40
Gráfico 10 - Informação sobre os recursos financeiros	41
Gráfico 11 - Anos de frequência na escola	41
Gráfico 12 - Período de permanência na escola	42
Gráfico 13 - Número de alunos na sala de aulas.....	42
Gráfico 14 - A importância das opiniões dos alunos para a direcção da escola.....	43
Gráfico 15 - A participação de pais e encarregados de educação nos recursos financeiros	43
Gráfico 16 - Relação dos alunos com os professores	44
Gráfico 17 - Conhecimento do projecto pedagógico	44
Gráfico 18 - Participação na elaboração do projecto político-pedagógico da escola ..	45
Gráfico 19 - Liberdade de exposição de ideias à direcção da escola	45
Gráfico 20 - Informações sobre os recursos financeiros da escola.....	46
Gráfico 21 - Adequação dos recursos financeiros às necessidades.....	46

Gráfico 22 - Participação dos pais e encarregados de educação na elaboração do projecto político-pedagógico da escola	47
Gráfico 23 - A participação dos pais e encarregados de educação nos assuntos da escola.....	47
Gráfico 24 - Adopção de estratégias para aumentar a participação dos pais e encarregados de educação na escola.....	48
Gráfico 25 - A divulgação das dificuldades da escola pela direcção.....	48
Gráfico 26 - O trabalho da direcção para a melhoria das condições físicas e pedagógicas da escola.....	49
Gráfico 27 - Informações sobre os recursos financeiros da escola.....	49

INTRODUÇÃO

A gestão escolar participativa é entendida como um meio capaz de possibilitar maior envolvimento dos profissionais na democratização do ensino e permite incorporar a capacidade criativa e solidária da comunidade escolar. Além disso, os estudos nesta área mostram que a gestão escolar participativa contribui para a melhoria da qualidade de ensino.

Tendo em conta a nossa experiência de docente e de gestor, consideramos que se trata de um tema que se reveste de elevada pertinência e actualidade no contexto da educação angolano.

Com efeito, como profissional da educação, constatando certos constrangimentos com os quais nos deparamos nas nossas actividades laborais, julgamos que a gestão escolar participativa contribuirá para melhorar o desempenho dos directores escolares e indicará alternativas para que eles possam efectivar com competência uma gestão democrática e participativa.

Além disso, não deixará de ser, também, um contributo para o reconhecimento de todos os actores directos da escola nas decisões tomadas sobre o funcionamento da mesma, pelo que a nossa a investigação tem a ver com a nossa realidade local, mais concretamente, a Escola Primária Rei Mandume - Santa Cruz (Lobito).

O presente relatório de investigação está organizado da seguinte maneira:

No capítulo I, intitulado “Revisão de Literatura”, começamos por explicitar os principais conceitos associados à temática do nosso estudo. De seguida, explanamos os principais paradigmas de gestão escolar, bem como as estratégias de coordenação do trabalho escolar e de participação na gestão da escola. Finalmente, apresentamos um síntese da história da educação em Angola, tendo em conta a problemática da gestão.

No capítulo II (“Metodologia”), facultamos os elementos de natureza metodológica que presidiram ao nosso trabalho: a problemática, os objetivos, as hipóteses e as variáveis. Esclarecemos a ainda a metodologia utilizada, a qual resultou de uma combinação dos métodos quantitativo e qualitativo, indutivo e dedutivo, com base no estudo de caso. Por último, descrevemos as etapas de desenvolvimento da investigação, sem deixar de salientar que se trata de uma investigação de carácter exploratório e descritiva.

Por sua vez, no capítulo III (“Apresentação e discussão dos resultados”), disponibilizamos os resultados do estudo empírico propriamente dito, realizado numa instituição pública de Angola, na província de Benguela, no município do Lobito, denominada escola primária BG/2004 Rei Mandume Santa Cruz, para diagnosticar e analisar se utilizam a gestão escolar participativa na melhoria da qualidade de ensino.

Para terminar este relatório, apresentamos as nossas conclusões de um modo sintético e objetivo, procurando ir ao encontro da problemática e dos objetivos que estiveram na base deste trabalho de investigação. Acresce, na parte final, as referências bibliográficas e legislativas, bem como os anexos.

Desejamos que este trabalho seja de leitura agradável e profícua para todos os que tiverem a bondade de realizar a sua leitura, na certeza de que procuramos dar o nosso melhor em prol da melhoria da qualidade da educação no nosso país – Angola.

CAPÍTULO I

REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Definição de conceitos

Durante a pesquisa bibliográfica, verificámos que vários autores abordam a gestão escolar participativa e democrática como estratégias de melhoria da qualidade de ensino.

Para Lück, “a gestão participativa caracteriza-se por uma força de actuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem o seu poder de influenciar na determinação da dinâmica da unidade escolar, da sua cultura e seus resultados” (1996, p. 35). Ainda segundo o mesmo autor,

Gestão já pressupõe em si a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre ela em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da acção construtiva conjunta de seus componentes pelo trabalho associado, mediante a reciprocidade que cria um “ todo” orientado por uma vontade colectiva. (1996, p. 37)

Para Costa,

A construção de uma gestão escolar participativa se coloca como exigência e contingência de um processo de afirmação da cidadania, na medida em que contribui para a conquista da autonomia política superando relações verticalistas de gestão tecnocrática, engendrando mecanismos de exercício de poder firmados com reais interesses da maioria. (1995, p. 37)

Na perspectiva de Libâneo (2004, p. 28), as decisões e procedimentos precisam de avaliação e acompanhamento, com base na chamada relação orgânica entre a direcção e a participação dos membros de toda a equipa escolar.

Segundo este autor ainda (2004, p. 28), “as acções de trabalho na instituição escolar estão voltadas para as acções pedagógicas – didácticas em

razão dos objectivos da escola. Com isso, o controle requer uma avaliação mútua entre comunidade, director e professor”.

Libâneo acrescenta que

a educação é palco de buscas para a transformação social, portanto é possível não resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar, bem como é possível adoptar formas alternativas, que contribuam para uma escola democrática ao serviço da formação de cidadãos críticos e participativos da transformação das relações sociais presentes. (2005, p. 328)

Neste contexto, é óbvio que a figura do director ou gestor se torna imprescindível para promover a gestão democrática, convocando toda a comunidade para participar para a sua função social: a formação da personalidade dos educandos.

Desta forma, o director ou o gestor tem uma responsabilidade única na mobilização das pessoas para a rentabilização eficaz das actividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição ante objectivos escolares, sociais e políticos, em uma sociedade concreta.

Neste sentido, Libâneo chama atenção para os seguintes aspectos:

- é importante que a praxis do director tem papel significativo da organização do trabalho de uma escola;
- é indiscutível a importância da discussão colectiva e autonomia para gestão democrática;
- é preciso que a instituição escolar esteja sob boa coordenação e administração” (2005, p. 332).
- finalmente, é preciso entender o papel do director como líder cooperativo, que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos (2005, p. 332).

1.2. Paradigmas de gestão escolar

Segundo Libâneo (2005), é possível configurar diferentes paradigmas de gestão escolar de acordo com a concepção que se tenha nas finalidades sociais e políticas da educação em relação às sociedades e à formação de alunos.

- Paradigma da gestão tecnocientífica(também chamado como científico-racional):

Neste paradigma, prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola. A direcção é centralizada numa pessoa, a decisão vem de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas e tecnicistas de escola. A organização escolar é tomada como uma realidade objectiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planeada e organizada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, de baixo grau de participação das pessoas, planos de acção feitos de cima para baixo.

- Paradigma da gestão sócio-crítica:

Na concepção do paradigma sócio-crítico, ao contrário da concepção tecnocientífica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o carácter intencional das suas acções e as interacções sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico nas formas democráticas de tomadas de decisões.

- Paradigma da gestão autogestionária:

A concepção do paradigma gestão autogestionária baseia-se na responsabilidade colectiva, na ausência de direcção centralizada, na acentuação da participação directa e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão na organização escolar, em contra posição aos elementos instituídos (normas, regulamentos, procedimentos já definidos). Valoriza especialmente os elementos constituintes (capacidade de grupo de criar e instituir suas próprias normas e procedimentos).

- Paradigma de gestão interpretativa:

A concepção do paradigma de gestão interpretativa centra-se na análise dos processos de organização e gestão dos significados subjectivos nas intenções e na interacção das pessoas. Opõe-se fortemente à concepção do paradigma tecnocientífico pela sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objectivas. O enfoque interpretativo considera as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjectivas e nas interacções sociais.

- Paradigma de gestão democrática participativa:

A concepção do paradigma de gestão democrática participativa baseia-se na relação orgânica entre a direcção e a participação dos membros de equipa. Acentua a importância da busca de objectivos comuns por todos. Defende uma forma colectiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões colectivas, advoga que cada membro da equipa assuma a sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e avaliação sistemática das deliberações estabelecidas. Essas concepções possibilitam a análise da estrutura e da dinâmica organizativa de uma escola.

Na escola, pode ocorrer um estilo mais dominante. A opção por uma determinada concepção não garante na prática a sua implementação. A forma de organização e de gestão adoptadas pela equipa de trabalho ou pela direcção pode ser uma concepção progressista, mas, na prática, o modelo mais reproduzido é o tipo burocrático. A escola como unidade social abrange uma rede compacta de relações e desenvolve características próprias constituindo assim a sua identidade e cultura. Sendo consideradas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações, a sua gestão demanda um novo enfoque de organização.

Viana considera que

o planeamento democrático e participativo para a tomada de decisões mais significativas e prioritárias da gestão escolar representantes de todos os segmentos da escola. Destaca que a gestão democrática e participativa não se identifica com decisões a respeito de aspectos e acções secundárias fragmentadas e isoladas de uma unidade escolar. Deve envolver o diagnóstico de suas dificuldades e sucessos, a busca de soluções colectivas e organizadas para os aspectos prioritários. Como ser social, o homem encontra a sua realização no convívio com os seus semelhantes necessitando de aperfeiçoamento e satisfação pessoal. (2000, p. 18)

Oliveira (1999, p. 37) descreve “quatro princípios gerais para o planeamento tais como: Princípio da contribuição aos objectivos, de procedência do planeamento, de maior penetração e abrangência, de eficácia fazer coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o seu dever e reduzir o custo”.

1.3. Estratégias de coordenação do trabalho escolar e de participação na gestão da escola.

Segundo Paro, em administração escolar, uma escola comprometida com a transformação social precisa de lançar mão de princípios, métodos e técnicas adequados à especificidade dos seus objectivos e à especificidade do processo pedagógico escolar (citado por Libâneo, 2001, pp. 223-225). Dessa

forma, na natureza dos fins buscados pela escola são imprescindíveis os conhecimentos, as técnicas e instrumentos que assegurem a utilização racional de recursos materiais e conceituais, sempre avaliados pela prática reflexiva, assim como a garantia da coordenação do esforço humano colectivo através da participação colectiva.

Segundo o mesmo autor (citado por Libâneo, 2001, pp. 223-225), é preciso ter em conta os seguintes aspectos:

a) para um razoável desempenho do pessoal escolar, em especial do corpo docente, é necessária a posse de um conjunto de conhecimentos, técnicas e habilidades em níveis e padrões que possibilitem o oferecimento de um ensino de boa qualidade a um número maior de alunos;

b) as pessoas envolvidas na administração da escola deverão exhibir uma competência, técnica que deve dizer respeito tanto ao conhecimento da coisa administrada, ou seja, aos aspectos mais propriamente pedagógicos, quanto aos processos, métodos e técnicas relacionados á actividade administrativa,

c) a coordenação do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico pedagógico, alunos e pais, fundamenta-se na participação colectiva, é de extrema relevância na instalação de uma administração democrática no interior da escola.

d) o educador deve ter não apenas com os aspectos mais propriamente pedagógicos da escola, mas também com os métodos e técnicas administrativos mais adequados à promoção da racionalidade interna e externa da mesma.

e) é importante que todos saibam os princípios e os métodos de uma nova administração, que esta identificada com os interesses da classe trabalhador.

Libâneo (2001, p. 225) apresenta alguns procedimentos e técnicas para a viabilização do trabalho escolar:

1. Reuniões de professores;
2. Entrevistas;
3. Seminário;
4. Modelo clínico de formação contínua;
5. Etapas para a elaboração de projectos.

Por reunião de professores, entende-se o encontro formal entre a direcção, a coordenação pedagógica e os professores para trocar ideias e tomar decisões sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. A reunião é uma necessidade da organização escolar, mas também é um espaço de formação contínua, de comunicação e de construção colectiva da organização e gestão da escola, de promoção da participação.

A entrevista na escola é um encontro de duas ou mais pessoas interessadas em melhorar uma situação, um problema, para se chegar a uma conclusão. É importante destacar que a entrevista deve centrar -se na análise da situação ou na solução do problema e não em uma ideia das pessoas envolvidas.

Seminário é o estudo de um tema juntamente com outras pessoas, em reuniões previamente planeadas. A ideia básica dessa técnica é promover a aprendizagem activa entre os membros (professores, alunos, pais), num clima de colaboração recíproca.

Modelo clínico de formação contínua é assim chamado por se tratar de trabalho preventivo de orientação do professor na sala de aula permitindo a prática reflexiva sobre o trabalho em desenvolvimento para que as dificuldades encontradas sejam superadas. O modelo clínico pode ser aplicado a um ou mais professores, sendo melhor ser feito com o grupo todo.

O projecto é o resultado de um processo de planeamento e negociação entre os membros da equipa escolar. Cabe aos dirigentes das instituições ter lucidez e competência para formular as melhores estratégias de introduzir a prática do projecto. Um bom diagnóstico da situação, levando junto com a

equipe, pode ser um bom começo de conversa, de forma a estabelecer uma ponte entre a situação actual e os cenários desejáveis para o cumprimento dos objectivos do mesmo.

De acordo com Libâneo, “o projecto político - pedagógico da escola é um instrumento importante e uma das estratégias fundamentais para os gestores escolares porque permite o envolvimento dos professores, alunos, pessoal administrativo e pais e encarregados de educação na resolução dos problemas da escola” (200, p. 237).

1.4. Uma perspectiva diacrónica da gestão escolar em Angola

1.4.1 Da evangelização à Primeira República

Ngaba refere que os primeiros traços de ensino em Angola estão ligados à evangelização do país pela acção da Igreja Católica e dos protestantes:

Diogo Cão, na sua primeira viagem de exploração à Costa Atlântica Africana (1482-1484), de regresso do Kongo, com a autorização do rei do Kongo, levou a Portugal quatro jovens Congolezes. Estes, após terem sido instruídos e baptizados pelos padres Lóios voltaram ao reino do Kongo, constituiu o primeiro núcleo de cristãos que contribuiu com seu exemplo para a evangelização do Kongo e do resto de Angola. (2012, p. 117)

Quanto à fase de 1506-1543, é apontada como a do princípio do período mais intenso da acção cultural evangelizadora:

o cristianismo e a instrução difundiram-se amplamente, fundaram-se escolas primárias elementares no Kongo e escolas de gramática. Eram ministradas lições de Latim, História e Matemática, em 1514, na região do Kongo, os missionários católicos já tinham fundado várias escolas primárias. (Ngaba, 2012, p. 117).

De acordo com Neto (2010,p.135),“o ensino jesuítico, após o período de aprendizagem da leitura e da escrita abrangia os cursos de letras, filosofia e ciências sagradas em nível superior”.

Após a expulsão dos jesuítas, surge a primeira escola pública oficial na segunda metade do século XVIII em Luanda:

Trata-se de uma escola primária, remodelam - se as antigas estruturas, estabelecendo - se uma nova organização escolar adaptada às exigências do tempo. Primou - se pela extensão da rede escolar sobretudo de Luanda e Benguela. Em 1863 contavam-se 24 escolas primárias públicas. (Neto, 2010,p. 119)

No que respeita ao período de 1792 a 1845, a estrutura social de Angola no período colonial foi organizada à “base de relações predominante de submissão externa da metrópole, a educação nesse período apresentou um retrocesso, através da disputa do monopólio comercial” (2010, p. 144).

O outro marco na história da educação em Angola está na participação das igrejas protestantes na educação iniciada em 1878:

as igrejas protestantes defendiam a necessidade de utilizar as línguas dos nativos nos cultos, no ensino bíblico que tinha como objectivo facilitar a educação religiosa. As missões protestantes passaram a preocupar - se com a educação infantil, primária, secundária, normal, técnico rudimentar e profissional (2010, pp. 149 – 151).

1.4.2 A Primeira República e o Estado Novo

A nacionalização do ensino fruto da reforma pombalina teve como consequência a centralização das práticas educativas por parte do Estado.

Surgiu, assim, um sistema de ensino orientado pelo prisma de Estado-Educador.

Segundo Formosinho,

estas políticas de ensino marcaram também a primeira república portuguesa e o estado novo, embora se tenha restabelecido uma relação privilegiada com a igreja. Em Angola, estas novas relações resultaram no ressurgimento das escolas católicas e outras particulares, embora com um currículo académico e do processo de ensino, da organização dos professores e dos alunos.(citado por Ngaba, 2012, p. 122)

Deste modo, a centralização do currículo e as práticas educativas, em Portugal e Angola, passaram a ter os mesmos programas e currículos de ensino, o que vigorou até à década da independência.

O modelo elitista centralizado que marca toda a história do ensino colonial em Angola assentava em “motivações que estão subjacentes na necessidade do controlo social, educando para a passividade e unidade entre Portugal e suas províncias ultramarinas” (Ngaba, 2012, p. 12).

Segundo o mesmo autor, este modelo, cujos fundamentos assentavam, sobretudo nos princípios organizacionais tayloristas e burocráticas, consiste numa organização hierárquica, centralizada e estandardizada de políticas e práticas educativas. Resume-se em:

Ter um programa nacional unificado e estandardizado e com critérios extremamente competitivos e selectivos. Todos os estudantes são sujeitos ao mesmo regime de instrução e níveis de rendimento, não tendo em conta a diversidade, tanto de interesses como de aptidões dos alunos. (2012, p. 99)

Costa (2003) apresenta-nos características gerais que presidem à organização de uma escola de tipo elitista e centralizada:

- Uniformidade curricular (os mesmos conteúdos, programas são obrigatórios para todos alunos);

- Metodologias dirigidas para o ensino colectivo (métodos de ensino uniformizados, com predomínio para a lição magistral);

- Posicionamento insular dos professores (cada professor molda durante um período de tempo o aluno e envia-o para o outro a fim de retomar o processo com outro aluno - produtivo);

- Escassez de recursos materiais (pouca diversificação e utilização de materiais didácticos);

- Avaliação descontínua (realização periódica de provas ou exames com base nos conteúdos adquiridos, que decidem a passagem ou repetência para o ano seguinte);

- Direcção unipessoal (organização hierárquica e centralizada na figura do director, este decide sobre todos aspectos).

Convém lembrar que as primeiras escolas oficiais para formar professores do ensino primário, chamadas escolas do Magistério Primário, só apareceram na década de 60. Por sua vez, o Magistério Primário foi instituído a 11 de Maio de 1962, e na altura criaram -se duas escolas: “uma na cidade de Silva Porto (actual cidade do Bié) e outra na cidade de Malanje, um ano depois foi transferida para Luanda, por ter pouca aderência por parte da população estudantil”(Ngaba, 2012, p. 125)

1.4.3 As Reformas Educativas na era Pós-Colonial

Quanto aos primeiros anos da independência, segundo Ngaba (2012, p.131), foram marcados por uma ligeira continuação do sistema educativo colonial até que, em 1977, altura que se realizou o I congresso do movimento popular de libertação de Angola (MPLA). Além disso, foi aprovado o diploma orgânico que atribuía ao Ministério da Educação de Angola a competência de implementar a política educativa definida e aprovada neste mesmo congresso.

Extintos os antigos organismos tais como: Direcção - Geral do Ensino, Direcção Geral de Assuntos Culturais, Direcção - Geral da Juventude e Desporto, Inspecção da Educação e Repartições Escolares.

O Ministério da Educação fora encarregue de entre outras tarefas:

- a) Definir e estruturar o sistema de ensino mais conveniente para o país, de acordo com princípios fundamentais do MPLA;
- b) Planificar e organizar a alfabetização de todo povo angolano;
- c) Planificar, organizar e executar as principais tarefas de seguimento da alfabetização;
- d) Criar condições para que todas crianças em idade escolar fossem efectivamente escolarizadas;
- e) Formar e recrutar os professores necessários para que se generalizasse o ensino em todo país;
- f) Elevar constantemente a qualidade de ensino;
- g) Manter um intercâmbio activo com os países amigos e organizações internacionais, no campo da educação e investigação científica.

Em 1978, o programa do MPLA afirma que “a reforma educativa cingia - se a duas vertentes: **quantitativa e qualitativa**, que consistia em rever a estrutura, articulação dos conteúdos de ensino e os planos e programas de estudo. Reza a primeira constituição de Angola que o estado angolano é laico (CEASTE, 1976), fruto da linha ideológica do país, foi proibido o ensino particular ou privado, a exemplo da reforma pombalina (Ngaba, 2012).

O novo sistema educativo compreendia três subsistemas fundamentais:

1.º - Subsistema do ensino de base que compreendia duas estruturas:

- A formação regular e a formação de adultos era formada por oito classes em três níveis, primeiro nível (1ª,2ª,3ª e 4ª classes), segundo nível (5ª e 6ª classes), terceiro nível (7ª e 8ª classes).

2.º - Subsistema do ensino secundário (médio pré-universitário e formação profissional, que englobava a 9ª,10ª,11ª,12ª classes).

3.º - Subsistema é do ensino superior, que outorgava o grau de bacharel e licenciatura.

Posteriormente, o Decreto-lei nº 13/01 promulgou a lei de bases do sistema educativo da 2ª república de Angola que tem como objectivo principal “adequar o ensino às exigências para o desenvolvimento humano sustentável numa perspectiva de reconstrução sobre novas bases e proporcionar acesso à educação de qualidade para todos até 2015”(Ngaba, 2012, p. 157).

O sistema educativo actual compreende cinco subsistemas: subsistema pré-escolar, de ensino geral, técnico-profissional, de formação de professores, de educação de adultos e de ensino superior.

O subsistema de ensino pré-escolar, estrutura-se em dois ciclos: creche e jardim infantil. O ensino geral, divide-se em dois ciclos: o primeiro ciclo corresponde à 7ª,8ª e 9ª classes. O segundo ciclo à 10ª,11ª e 12ª classes. O subsistema do ensino técnico - profissional está estruturado em formação básica e média técnica, o subsistema de formação de professores compreende a 10ª,11ª,12ª e 13ª classes. O subsistema de adultos estrutura-se em dois ciclos: ensino geral e técnico e o nível superior, bacharel, licenciado e mestre.

Em Angola, o sistema educativo assumiu uma estrutura piramidal, no modelo organizacional elitista e centralizado, funcionando sob uma dependência vertical, sob autoridade do ministro da educação, delegados provinciais, municipais, coordenações comunais e directores de escolas. Por sua vez, na escola, tudo estava centrado na figura do director.

Quanto ao currículo, é nacional, uniforme e padronizado e a função da escola é de pôr a educação ao serviço dos interesses revolucionários, da difusão da ideologia socialista comunista.

Ngaba afirma que

O modelo organizacional da escola elitista e centralizado ficou privado das iniciativas das comunidades locais. Ao poder central cabe a responsabilidade de definir as políticas e questões de administração e gestão do sistema dos estabelecimentos de ensino. Funciona sob uma dependência vertical, estando no topo o Ministério da Educação e a figura do director da escola é resumida a um simples executor. O currículo, com a mudança do clima político, foi preciso mudar os programas escolares, esta reforma curricular tomou uma dimensão multicultural. A função da escola é de educar as pessoas para cidadania e resgatar os valores culturais do país assente na solidariedade e convivência fraterna, tolerância e paz".(2012, pp. 157-164)

Segundo a Lei de Bases nº 13 de 31/12/2011, o sistema de educação considera a vontade de realizar a escolarização de todas as crianças em idade escolar, reduzir o analfabetismo de jovens e adultos, aumentar a eficácia do sistema educativo e construir uma escola para todos.

Vieira defende que

a escola para todos em Angola, embora enquadre os princípios da democratização e da igualdade de oportunidades como princípios universais defendidos e assentes como validos por quase todos os sistemas de educação e, em nosso entender fundamentalmente para que ela se consubstancie nos pressupostos da realidade sócio - cultural angolana. É necessário por isso repensar a construção da escola para todos no contexto angolano a partir de uma política de abertura à pluralidade, à promoção da identidade cultural e tonalidades da heterogeneidade cultural.(2007, pp. 188 -189)

Na Lei de Bases do Sistema de Educação, no capítulo I – definição, âmbito e objectivos, pode ler-se:

Artigo 1º

(Definição)

1. A educação constitui um processo que visa preparar o indivíduo para as exigências da vida política, económica e social do país e que se desenvolve na convivência humana, no círculo familiar, nas relações de trabalho, nas instituições de ensino e de investigação científico – técnica, nos órgãos de comunicação social, nas organizações comunitárias nas organizações filantrópicas e religiosas e através de manifestações culturais e gimnodesportivos.
2. Sistema de educação é um conjunto de estruturas e modalidades, através das quais se realiza a educação tendentes a formação harmoniosa e integral do indivíduo, com vista a construção de uma sociedade livre democrática e progresso social.

Artigo 2º

(Âmbito)

1. O sistema da educação assenta na Lei Constitucional, no Plano Nacional e nas experiências acumuladas e adquirida a nível internacional.
2. O sistema de educação desenvolve-se em todo território nacional e a definição da sua política é da exclusiva competência do Estado, cabendo ao Ministério da Educação e Cultura a sua coordenação.
3. As iniciativas da educação podem pertencer ao poder central e local do Estado, outras pessoas singulares ou colectivas, públicas ou privadas, competindo ao Ministério da Educação e Cultura a definição das normas gerais da educação, nomeadamente nos seus aspectos pedagógicos, técnicos, de apoio e fiscalização do seu cumprimento e aplicação.

Artigo 3º

(Objectivos Gerais)

- a) Desenvolver harmoniosamente as capacidades físicas, intelectuais, morais, cívicas, estéticas e laborais da jovem geração de maneira contínua e sistemática e elevar o seu nível técnico e tecnológico, a fim de contribuir para um desenvolvimento socioeconómico do país.

- b) Formar um indivíduo capaz de compreender os problemas nacionais, regionais e internacionais de forma crítica e construtiva para a sua participação activa na vida social a luz dos princípios democráticos.
- c) Promover o desenvolvimento da consciência pessoal e social dos indivíduos em geral e da jovem geração em particular, a respeito pelos valores e símbolos nacionais pela dignidade humana, pela tolerância e cultura de paz, a unidade nacional, a preservação do ambiente e a consequente melhoria da qualidade de vida.
- d) Fomentar o respeito devido aos outros indivíduos e aos superiores interesses da nação angolana, na promoção do direito e respeito a vida, a liberdade e a integridade pessoal.
- e) Desenvolver o espírito de solidariedade entre os povos em atitudes de respeito pela diferença de outrem permitindo uma integração saudável no mundo.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

2.1. O problemática do estudo

A revisão da literatura permitiu-nos entrar em contacto com as teorias de gestão escolar participativa. Aprendemos que a figura do gestor escolar se torna imprescindível na gestão democrática, a sua actuação é o de líder com vista à promoção da gestão escolar participativa.

Das estratégias de gestão escolar participativa, podemos destacar a elaboração do projecto político pedagógico da escola, a elaboração do projecto da escola , a comunicação entre a equipe escolar e conselho de escolas.

A elaboração do projecto político pedagógico da escola permite o envolvimento dos professores, alunos, pessoal administrativo, pais e encarregados de educação na resolução dos problemas da escola.

Santo e Formosinho afirmam o seguinte:

A elaboração do projecto educativo da escola constitui o acto decisório e regulador fundamental da comunidade educativa, na medida em que se supõe a realização de jogos de actores numa dinâmica social que envolve professores, alunos, pais e demais elementos comunitários. (citado por Gaspar & Diogo, 2010, p. 189)

A comunicação entre a equipa escolar é uma das estratégias usadas para estabelecer uma prática escolar participativa e os Conselhos de Escolas permitem a participação da comunidade educativa na gestão da escola e, dessa forma, a sua democratização .

O foco da investigação é claramente a problemática da gestão escolar participativa, tendo em conta o contexto angolano e uma lógica de estudo de caso. Pelo que, neste sentido, o problema de investigação pode ser formulado do seguinte modo:

- Uma gestão escolar participativa contribui para a melhoria da qualidade de ensino?

2.2 Objetivos, hipóteses e variáveis

- Objetivo geral:

Conhecer a relação entre as estratégias de gestão e participação na vida escolar.

- Objectivos específicos:

- Avaliar a influência das estratégias de gestão escolar participativa na melhoria da qualidade de ensino;

- Analisar o papel dos professores, alunos, funcionários e encarregados de educação na tomada de decisões dos assuntos escolares.

- Hipótese:

- A gestão participativa contribui para a melhoria da qualidade de ensino.

- Variável independente:

A gestão participativa.

- Variável depende:

A qualidade de ensino.

2.3 Metodologia do estudo

Optamos pelos métodos quantitativo e qualitativo, indutivo e dedutivo, com base no estudo de caso.

Partimos do diagnóstico da prática de administração e gestão escolar participativa e dos autores que já abordaram esta temática, para confirmar as questões de investigação e a hipótese da nossa investigação.

O método de investigação quantitativo determinará os resultados obtidos, se são generalizáveis à população alvo e o método qualitativo permite a compreensão mais profunda dos problemas, isto é, investigar o que está por trás de certos comportamentos, atitudes ou convicções.

Para Carla e Ribeiro (2004, p. 49), “o método utilizado pela ciência quando construímos hipóteses, leis e teorias é chamado indutivo. O método dedutivo leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido.”

Trata-se de um estudo descritivo e exploratório que tem como objectivo diagnosticar e analisar se a escola Primária Rei Mandume da periferia da cidade do Lobito-Angola, em seus diferentes seguimentos, utiliza a gestão escolar participativa.

O nosso campo de estudo seleccionado é a Escola Primária Rei Mandume do Ensino Público situada na periferia da cidade do Lobito – Angola. Na escolha da escola, tivemos em conta dois critérios:

1. A antiguidade da escola enquanto instituição de ensino escolar;
2. Os vários anos de experiência do director da escola.

A escola funciona há mais de trinta anos e o director da escola está há mais de sete anos na gestão da mesma; constituiu-se num grande pólo de atracção para aqueles que procuram o saber.

O instrumento a utilizar para a colecta de dados foi elaborado especialmente para essa pesquisa, constituído por questionários específicos

para os diferentes seguimentos da comunidade escolar, contendo questões individuais, para maior esclarecimento e garantia na verificação dos resultados.

Tivemos em conta que

O questionário é um instrumento que é utilizado quando se pretende atingir um número considerável de pessoas, contem um conjunto de questões formuladas pelo pesquisador. O seu preenchimento é feito por informantes no local da pesquisa, ou enviados pelos correios ou por outras formas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e directa para que o informante compreenda com clareza o que está sendo perguntado (Carla & Ribeiro, 2004, p. 28).

2.4. Etapas de desenvolvimento da pesquisa

A realização do trabalho obedeceu às seguintes etapas em seu desenvolvimento:

1. Os questionários foram elaborados e submetidos a apreciação dos professores orientadores, especialmente do Tutor e do Co-tutor do trabalho; com base nas sugestões foram feitas as apreciações e modificações para que houvesse clareza na sua aplicabilidade.
2. A aplicação do instrumento foi feita através de contacto verbal com o director da escola seleccionada, antes, porém, foi solicitada a autorização para aplicação dos questionários e a colaboração para o recolhimento dos mesmos.

No total resultaram 4 questionários, sendo 10 questões para o Director da escola, 11 para os Professores, 11 para os Alunos e 8 para os Pais e encarregados de educação, tendo sido aplicados a uma amostra de 61 participantes (n=61).

O material foi deixado com a direcção da escola conforme a disponibilidade e posteriormente recolhido na totalidade.

O tratamento dos dados quantitativos será representado em gráficos, a partir da análise de opiniões dos nossos entrevistados, para saber se os objectivos foram alcançados.

A estratégia de recolha de informações baseou-se, ainda, na análise documental, na observação e na entrevista.

A pesquisa documental distingue, segundo a natureza do documento, três fontes distintas de documentos: documentos oficiais, públicos e a documentação privada.

Os documentos oficiais incluem os arquivos de departamentos da administração pública, documentos orientadores da escola, publicações oficiais do Estado (Diário da República).

Os documentos públicos incluem a imprensa, todo tipo de informação, livros diversos e outros.

A documentação privada é de acesso restrito, documentos pessoais.

De salientar que usamos esta estratégia para obtermos informações suficientes para a nossa investigação. Os métodos referenciados são importantes porque são os que mais se adequam na nossa investigação, por se tratar de um estudo de caso.

O tipo de investigação é de carácter exploratório e descritiva, porque são poucos trabalhos feitos em função da nossa realidade angolana, apesar de que, a nível da comunidade científica, se verifica a existência de vários estudos sobre a gestão escolar participativa.

CAPÍTULO III

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados do estudo empírico propriamente dito, realizado numa instituição pública de Angola, na província de Benguela, no município do Lobito, denominada escola primária BG/2004 Rei Mandume Santa Cruz, para diagnosticar e analisar se utilizam a gestão escolar participativa na melhoria da qualidade de ensino. Foram colectadas opiniões de 61 pessoas (n=61) que, de alguma forma, estão envolvidas no processo educacional desta escola.

3.1 Questionário dirigido à direcção da escola

Ao ser questionado sobre o tempo da actuação (tempo de serviço) na escola, o director respondeu que exerce as funções há 3 anos como professor e 7 anos como director.

Relativamente ao período do funcionamento da escola, o director respondeu que funciona nos três turnos: manhã, tarde e noite.

O director referiu que estão matriculados na escola cerca de 1000 alunos, há entre 5 e 10 funcionários administrativos e os recursos financeiros dependem da comparticipação dos pais e encarregados de educação.

No que tange à participação dos pais e encarregados de educação nos assuntos da escola, o director respondeu que “é regular” e “utiliza” estratégias para aumentar a participação da comunidade na escola.

No entanto, o director admite que não se utiliza o projecto político pedagógico na escola e que os professores, os encarregados de educação, os alunos não participaram na elaboração do projecto político pedagógico da escola.

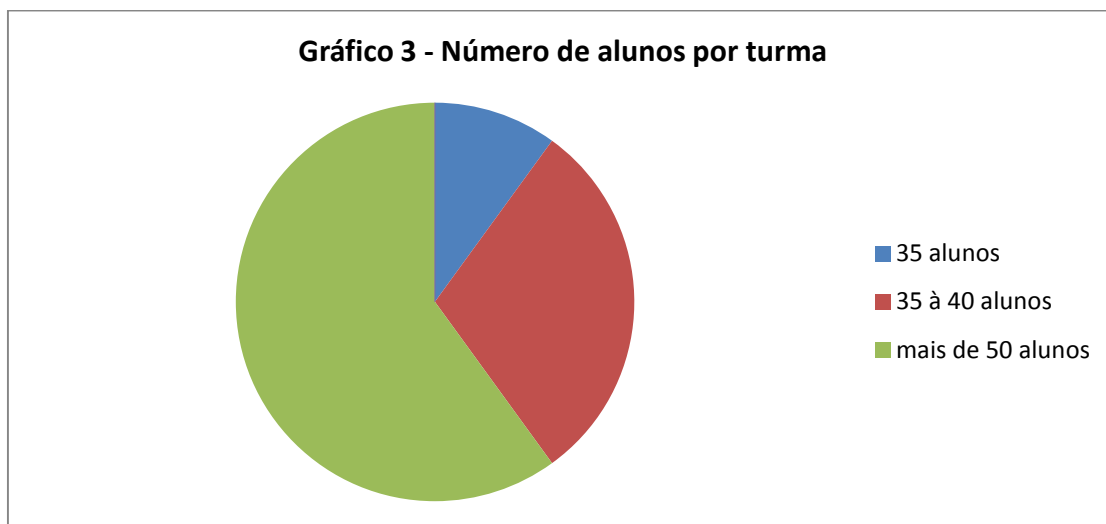
3.2 Questionário dirigido aos professores (as)



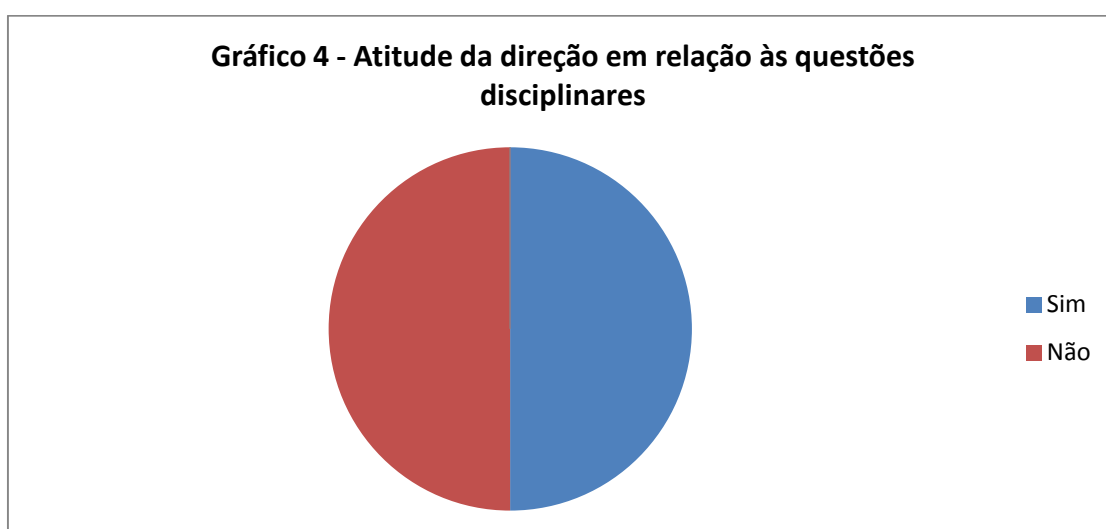
Os professores (as) entrevistados (as) acerca do tempo que leccionam na escola(gráfico 1) afirmam que muitos trabalham a mais de 7 anos, o que pressupõe o domínio e o conhecimento da reais dificuldades da instituição, mais concretamente:3 anos 30%, 5 anos 10%, 7 anos 20% e mais de 7 anos 40%.



Relativamente ao período que leccionam na escola (gráfico 2), a maior probabilidade é no período diurno do que nocturno: manhã 35%, tarde 35% e noite 30%.



Questionados acerca do número de alunos que têm nas turmas (Gráfico 3), a maioria dos professores afirma que têm mais de 50 alunos e outros 35 a 40 alunos: até 35 alunos 10%, 35 a 40 alunos 30% e mais de 50 alunos 60%.



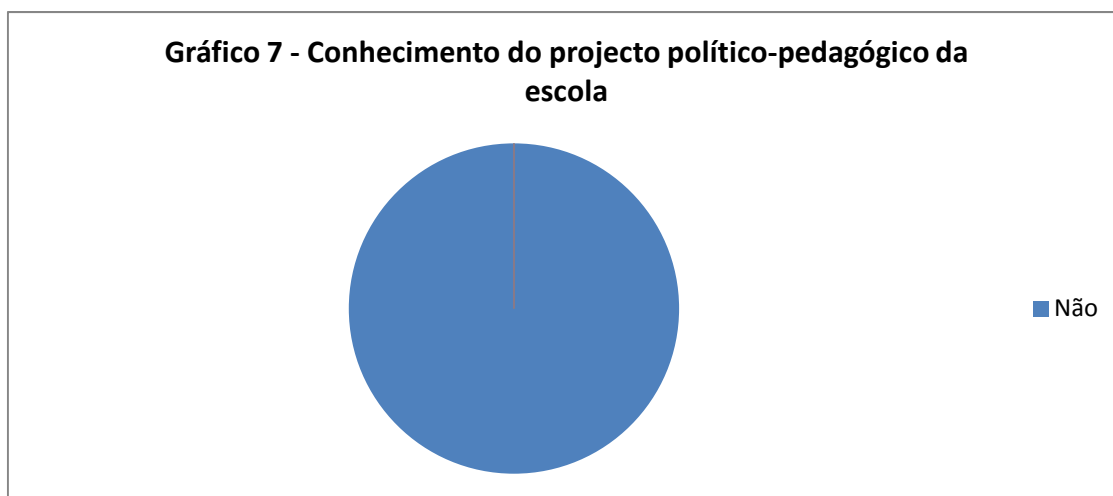
Quanto à saber se as decisões dos docentes sobre as questões disciplinares dos alunos são acatadas pela direcção (gráfico 4), os professores divergiram em termos de opiniões relativamente a esta questão, outros diziam sim alguns não: sim 50% e não 50%.



Segundo o gráfico 5, 100% dos professores afirmaram que os recursos financeiros dependem da participação dos pais e encarregados de educação, porque a instituição não tem nenhum financiamento da parte das estruturas centrais do governo e locais.

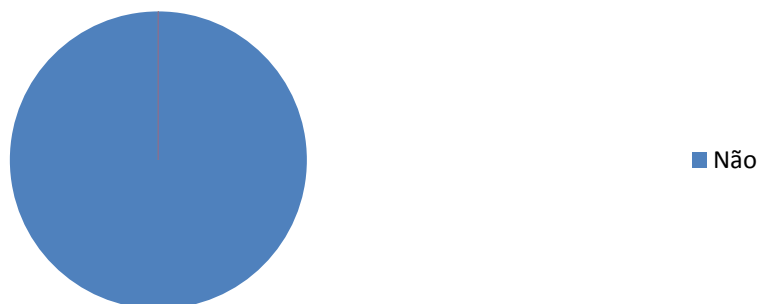


Os docentes divergiram em termos de opiniões sobre a relação com a direcção da escola: boa 40%, Regular 30% e não 30% (Gráfico 7). O que revela ausência da gestão participativa na instituição, se tivermos em conta os vários autores do nosso trabalho que abordam a gestão participativa como um elemento de inovação na melhoria da qualidade de ensino.



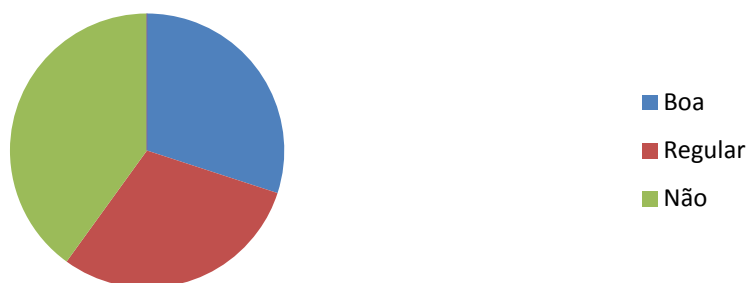
Sobre projecto político-pedagógico da escola desconheciam, 100% dos professores admite desconhecimento. Confrontando com o nosso enquadramento teórico, é preciso reconhecer que está em causa um instrumento importante. Trata-se de uma das estratégias fundamentais para as questões escolares, porque permite o envolvimento da comunidade educativa na resolução dos problemas da escola.

Gráfico 8 - Participação na elaboração do projecto político-pedagógico da escola



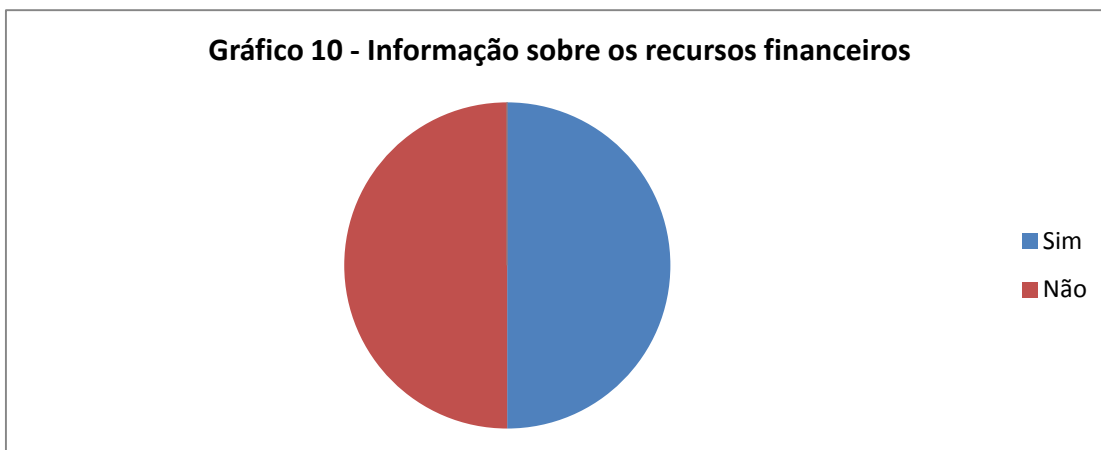
O que gráfico 8 mostra é que na participação na elaboração do projecto político-pedagógico, os docentes não tiveram qualquer participação na elaboração do mesmo. O que, aliás, vem ao encontro da resposta anterior: se desconhecem é porque não participaram na sua elaboração.

Gráfico 9 - Relação dos alunos com a direcção



Sobre a relação dos alunos com a direcção da escola (gráfico 9), os docentes divergiam em termo de opiniões: Boa 30%, Regular 30% e Não 60%. No entanto, o Não é predominante, o que atesta bem a forma como os professores observam a relação dos alunos com a direcção.

Gráfico 10 - Informação sobre os recursos financeiros



Sobre os recursos financeiros da escola (gráfico 10), as opiniões dos professores dividiram-se equitativamente: Sim 50% e Não 50%. Trata-se de um aspecto importante porque revela o grau de transparência e, sobretudo, de participação na vida da escola e controlo democrático do poder exercido pela direcção.

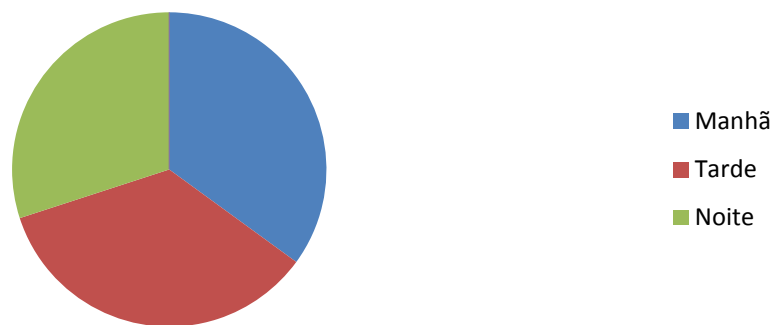
3.3 Questionário dirigido aos alunos

Gráfico 11 - Anos de frequência na escola



Ao serem questionados acerca do tempo que estudam na escola (gráfico 11), as situações divergem: a maioria estuda na mesma escola há mais de 4 anos, 30% dois anos, 30% três anos e mais de 4 anos 40%.

Gráfico 12 - Período de permanência na escola



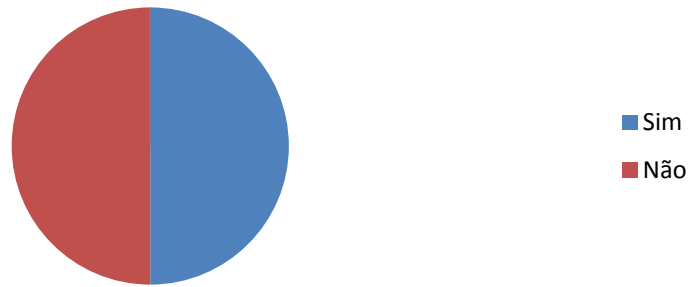
Neste caso, conforme o gráfico 12, os alunos foram unânimes em responder dizendo que estudam em 3 períodos: manhã, tarde e noite.

Gráfico 13 - Número de alunos na sala de aulas



Sobre o número de alunos na turma (gráfico 13), a maioria respondeu que varia entre 40 à 50 alunos (60%).

Gráfico 14 - A importância das opiniões dos alunos para a direcção da escola



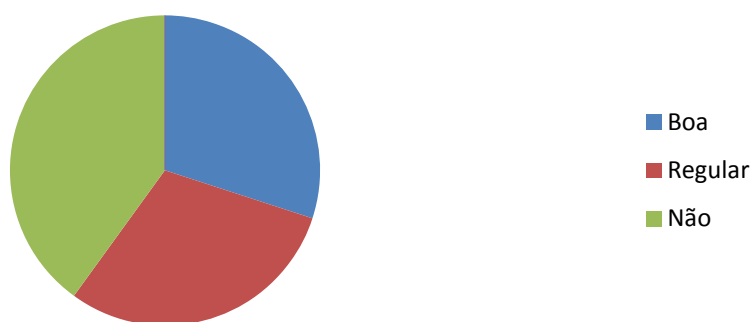
Relativamente à questão de saber se as opiniões dos alunos são ouvidas pela direcção (gráfico 14), houve discordância em termos de opiniões: Sim 50% e Não 50%. Trata-se de mais um indicador importante que confirma a ausência de processos de participação dos alunos na vida da escola.

Gráfico 15 - A comparticipação de pais e encarregados de educação nos recursos financeiros



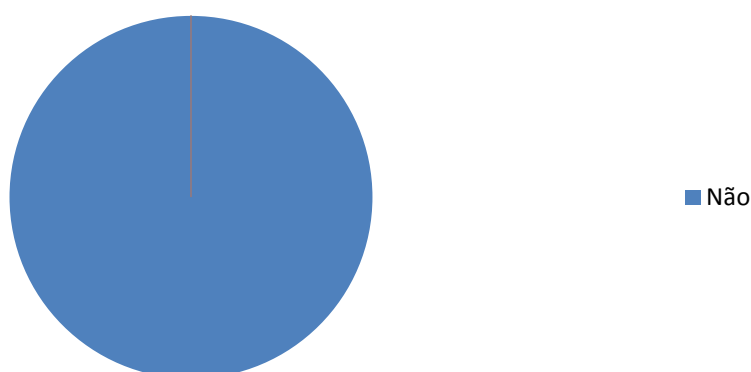
Quanto a esta questão (gráfico 15), os alunos afirmaram unanimemente que Sim (100%) porque a escola não tem nenhum financiamento a partir das instâncias superiores.

Gráfico 16 - Relação dos alunos com os professores



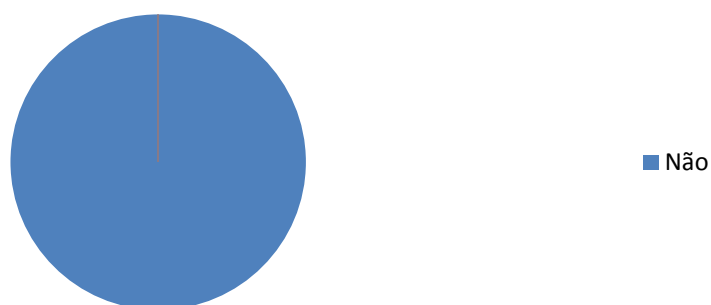
Nesta questão (gráfico 16), os alunos divergiram de opiniões: Boa 30%, Regular 30% e Não 40%. A principal razão é que, do nosso ponto de vista, não há o diálogo aberto na escola.

Gráfico 17 - Conhecimento do projecto pedagógico



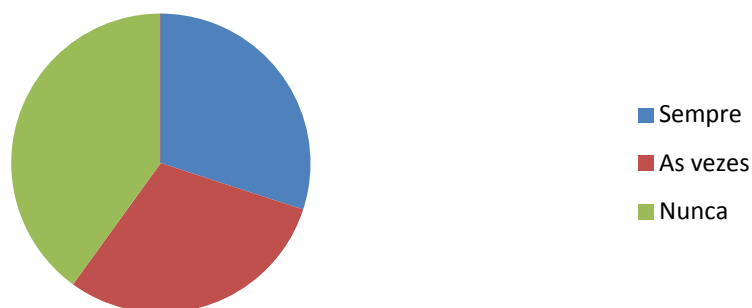
Conforme o gráfico 17, os alunos referem que desconhecem totalmente o projecto político-pedagógico da escola (100%), o que é um resultado igual ao que obtivemos com os professores. Esta opinião dos alunos mostra a ausência de práticas de diálogo, envolvimento e participação, nomeadamente na elaboração do documento mais importante.

Gráfico 18 - Participação na elaboração do projecto político-pedagógico da escola



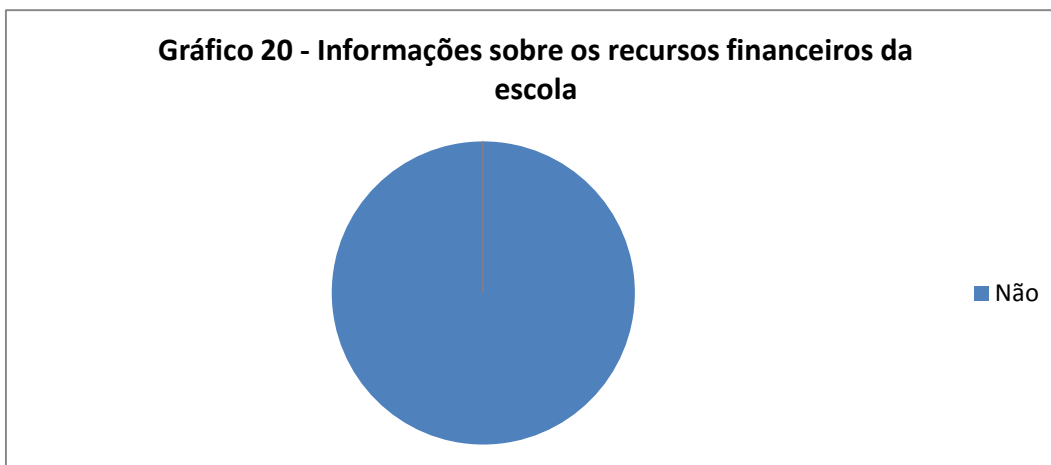
Face à ausência de conhecimento do projecto político-pedagógico, é natural que os alunos afirmem que não participam na elaboração do mesmo (gráfico 18).

Gráfico 19 - Liberdade de exposição de ideias à direcção da escola



De acordo com o gráfico 19, os alunos divergiram acerca da liberdade de se expor as suas ideias na direcção da escola: Sempre 30%, Às vezes 30% e nunca 40%. Estes dados revelam que o ambiente da escola revela grande fragilidade democrática, sendo que uma parte significativa dos alunos admite que não tem liberdade de exposição das suas ideias à direcção da escola.

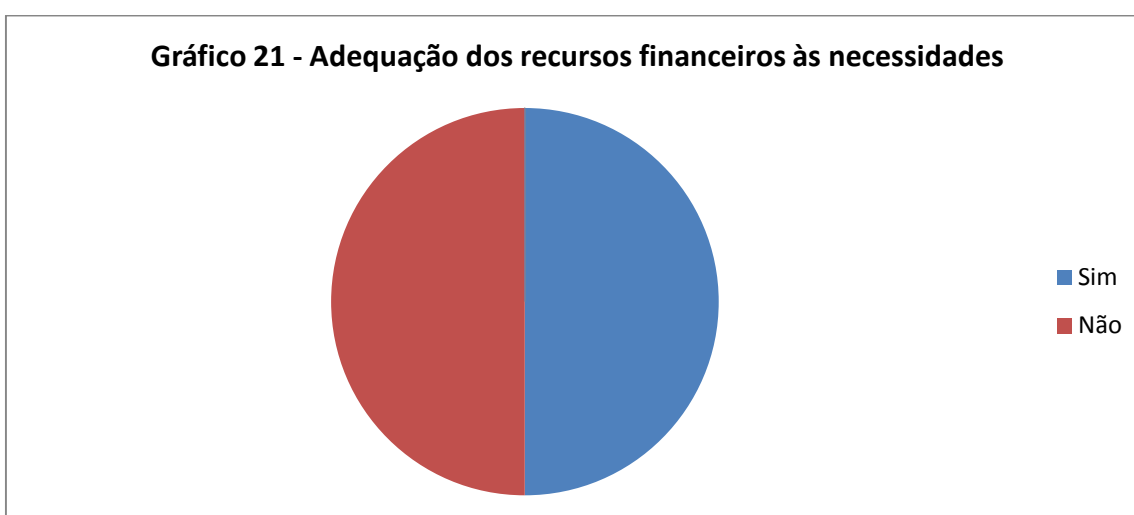
Gráfico 20 - Informações sobre os recursos financeiros da escola



Relativamente acerca dos recursos financeiros da escola os alunos (gráfico 20), tal como os professores, os alunos afirmaram que desconhecem de que modo é gerido porque não participam directamente na resolução dos problemas que afectam a escola.

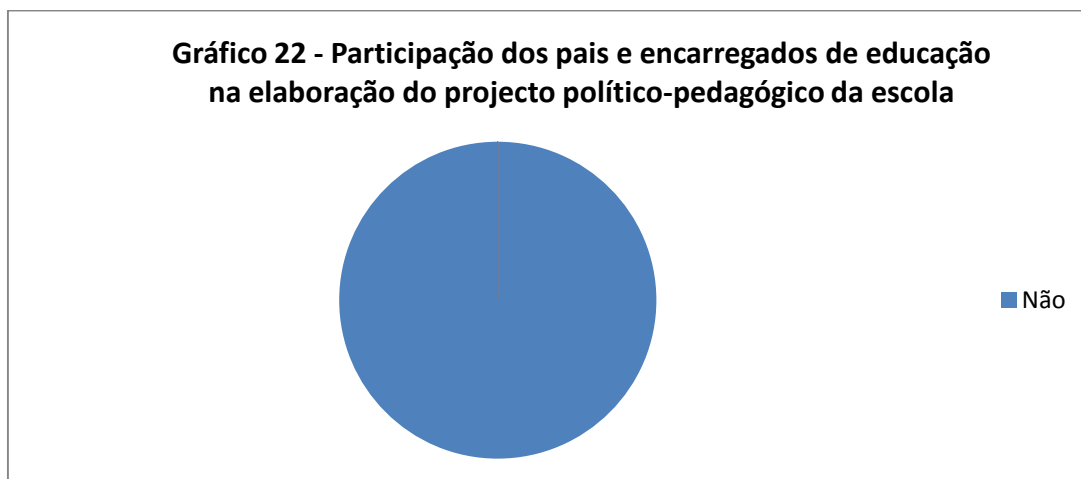
3.4 Questionário dirigido aos pais e encarregados de educação

Gráfico 21 - Adequação dos recursos financeiros às necessidades



Neste aspecto (gráfico 21), os pais e encarregados de educação divergiram em termos de opiniões: 50% Sim e 50% Não. Desta forma, coloca-

se, uma vez mais, a insuficiência dos recursos financeiros e a importância do governo financiar alguns projectos da escola para melhoria da qualidade do ensino.

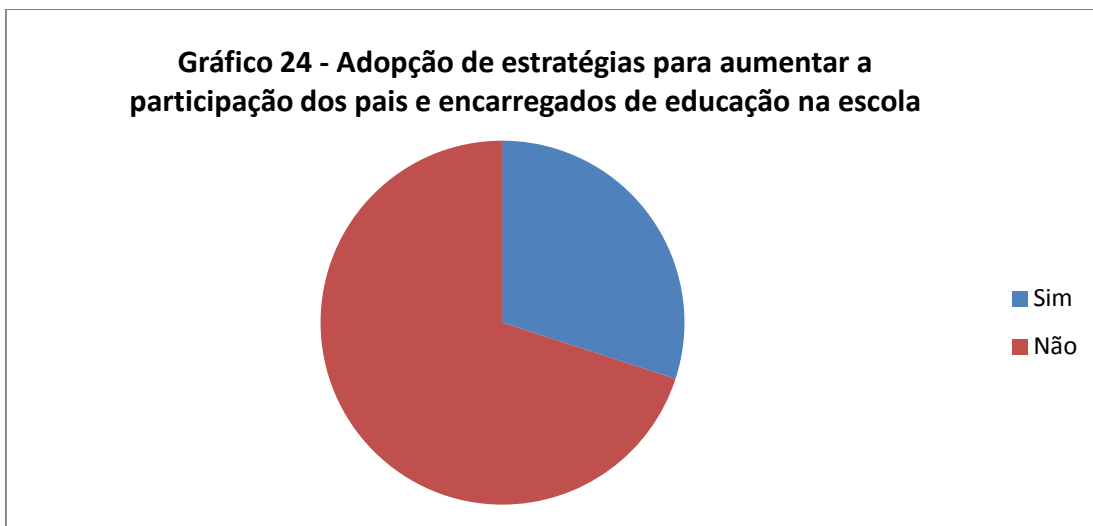


Segundo o gráfico 22, 100% dos pais e dos encarregados de educação respondeu negativamente, o que mostra que desconhecem este instrumento tão importante no processo de ensino-aprendizagem.

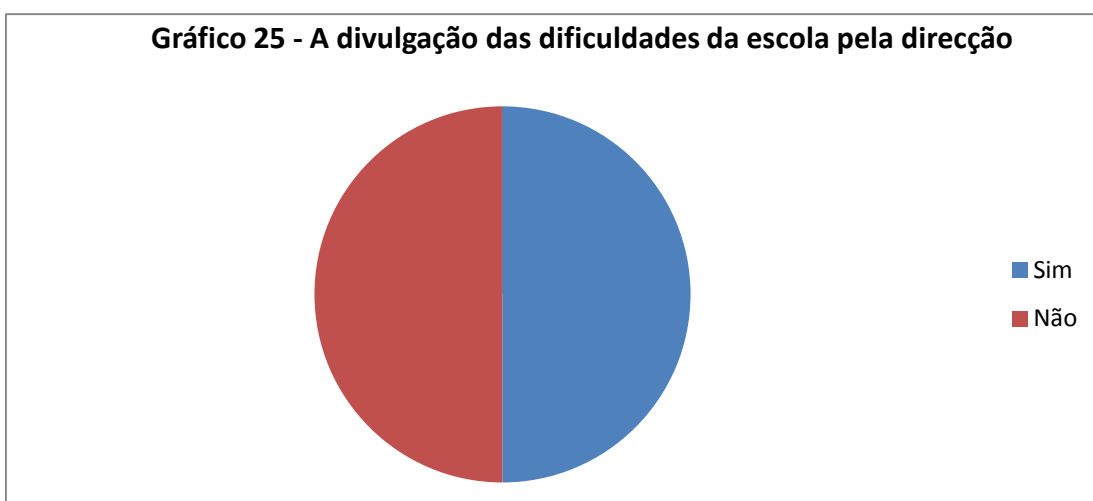


De acordo com o gráfico 23, os pais e os encarregados de educação divergiram em termos de opiniões: Boa 30%, Regular 20% e Não 50%. Trata-

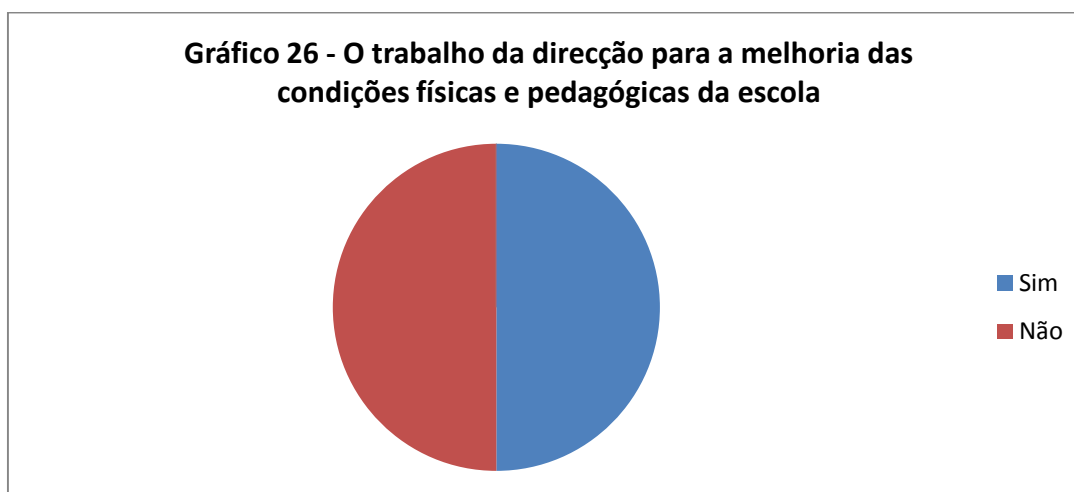
se de uma opinião que corrobora a opinião dos professores, como tivemos de ver anteriormente.



Segundo o gráfico 24 sobre se adoptadas estratégias para aumentar a participação dos pais e dos encarregados da educação, as opiniões dividiram-se entre o Sim 30% e o Não 70%.



Relativamente à questão de saber se a direcção expõe amplamente as dificuldades da escola (gráfico 25), as opiniões divergiram equitativamente: Sim 50% e Não 50%.



Conforme o gráfico 26, os pais e encarregados de educação não foram unânimes: Sim 50% e Não 50%. O que confirma a situação das escolas, nas quais ainda há dificuldades de salas de aulas e meios de ensino.



Finalmente, sobre as informações sobre os recursos financeiros da escola (gráfico 27), houve discordância em termos de opiniões (Sim 30% e Não 70%). Julgamos que as informações que lhes são transmitidas não são credíveis, o que revela a falta de transparência na gestão do bem público. O

nosso contributo vai para a implementação da gestão participativa para criar um diálogo aberto, o trabalho em equipa para facilitar o processo de ensino-aprendizagem.

3.5. Respostas dos participantes às questões abertas sobre a gestão participativa na melhoria na qualidade de ensino

Apresentamos os resultados das respostas obtidas junto dos participantes (direcção da escola, professores, alunos, pais e encarregados de educação) relativamente à questão de saber se a escola desenvolve uma gestão participativa para a melhoria da qualidade de ensino.

A. Direcção

O director da escola disse que, por se tratar de uma escola pública, carece de verbas para a gestão da mesma e para o bem-estar dos alunos. A gestão escolar tem de ser participativa entre professores, alunos e encarregados de educação.

B. Professores

A escola é um bem comum e contribui para o desenvolvimento social da localidade. A sua boa gestão contribuirá para a melhoria da qualidade de ensino. Mas, para que esse desejo se concretize, é necessário que haja uma boa relação entre a direcção da escola e os professores, alunos e encarregados de educação através do diálogo aberto. A direcção deve apresentar propostas ambiciosas para atrair os pais e encarregados de educação a participarem activamente na gestão da escola.

C. Encarregados de Educação

Deve haver transparência na gestão dos recursos financeiros da escola, promover reuniões trimestrais, semestrais e anuais com os pais e encarregados de educação para serem esclarecidos acerca do funcionamento da escola no geral. Tal influencia a melhoria da qualidade de ensino. Deve haver também rotatividade na direcção da escola.

D. Alunos

A direcção deve saber ouvir as preocupações dos alunos, permitir a liberdade de expressão e é a obrigação dos pais e encarregados de educação participar na gestão da escola para melhoria da qualidade do ensino.

3. 6 Discussão dos resultados

Os nossos informantes reconheceram a gestão escolar participativa como forma de envolver a comunidade educativa no processo de ensino-aprendizagem.

O director da escola deve primar por uma gestão rigorosa baseada na transparência dos recursos financeiros que dependem directamente da comparticipação dos pais e encarregados de educação.

Confrontando a nossa investigação com os objectivos e a hipótese da pesquisa, verifica-se uma relação pertinente porque as estratégias de gestão escolar participativa contribuem para a melhoria da qualidade de ensino.

De acordo com os autores já referenciados na nossa investigação, a gestão já pressupõe em si uma ideia de participação, o que se reflecte também

nas opiniões dos nossos informantes no que tange à pertinência da investigação.

No que diz respeito à elaboração do projecto político-pedagógico da escola, ainda não é aplicado, pois, segundo os nossos informantes, não é do domínio de todos. Mas é muito valioso para gestão escolar participativa.

Uma das estratégias de gestão escolar participativa passa necessariamente pela auscultação de todos actores envolvidos no processo de ensino aprendizagem.

O director da escola deve convocar periodicamente os pais e encarregados de educação para análise e reflexão sobre os problemas da escola.

Confirma também a nossa investigação que a gestão escolar em Angola mantém-se centralista e burocrática, o que dificulta o processo educacional, a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e a participação democrática.

Os currículos escolares são de nível macro, não sendo ajustados nem ao nível meso nem ao nível micro. Ou seja, tudo é definido a nível central, o que não deixa margem para ser alterado.

A investigação aponta para a necessidade de um envolvimento de toda comunidade educativa para que seja materializada a gestão escolar participativa. Mesmo assim, o nosso estudo revelou que grandes responsabilidades recaem nos actores do processo de ensino-aprendizagem, particularmente no director. Os professores, os alunos, os pais e encarregados de educação devem primar no diálogo aberto no espaço escolar, para reduzir situações burocráticas.

Concordando com a literatura que aborda a gestão escolar participativa, fica a convicção que contribui para a resolução de situações verticalistas e centralistas. Pensamos que com este trabalho vamos contribuir para minimizar os constrangimentos que afectam o nosso sistema de ensino.

É necessário recordar que o sistema de ensino, desde o sistema colonial, pós colonial, até à reforma educativa, é centralista e o modelo de organização escolar elitista e centralizado.

Deste ponto de vista, a nossa hipótese sai significativamente confirmada. Com efeito, segundo a opinião dos participantes no nosso estudo, a gestão participativa é um factor que contribui para a melhoria da qualidade de ensino. No entanto, a situação que se vive é ainda pouco participativo, transparente e democrática, pelo que é natural que ainda haja muito trabalho a fazer para melhorar a qualidade de ensino em Angola.

CONCLUSÕES

Considerando os objectivos propostos no início desta pesquisa e confrontando com a análise dos dados obtidos, foi possível concluir que:

1. Os recursos financeiros da escola dependem da comparticipação dos pais e encarregados de educação.
2. A participação dos pais e encarregados de educação nos assuntos da escola é regular, mas a gestão escolar tem de ser participativa, para que haja relação da escola com a comunidade.
3. Segundo a opinião dos professores, a escola é um bem comum, contribui para o desenvolvimento social, pelo que a boa gestão da mesma contribuirá para a melhoria da qualidade de ensino. Para que esta se concretize é necessário que haja uma boa relação entre a direcção da escola, professores, alunos, pais e encarregados de educação.
4. Os pais e encarregados de educação não têm participação directa nos assuntos da escola porque não existe o projecto político-pedagógico, que é um instrumento valioso para alcançar os objectivos definidos pela escola.
5. As resoluções dos professores em relação aos problemas que enfrentam com os alunos, algumas vezes, são acatadas pela direcção da escola.
6. Os pais e encarregados de educação solicitam que a direcção da escola deve esclarecer com muita transparência a gestão dos recursos financeiros da escola, promovendo reuniões trimestrais, semestrais ou anuais para serem esclarecidos e fazerem parte do processo do ensino-aprendizagem.

7. A direcção deve saber ouvir as preocupações dos alunos, no decorrer do processo de ensino–aprendizagem, para que haja qualidade de ensino.
8. A gestão escolar participativa é um factor importante porque contribuirá no envolvimento da comunidade educativa para facilitar o processo de ensino-aprendizagem.
9. O projecto político-pedagógico, projecto da escola, a comunicação em equipa, conselho escolar são estratégias fundamentais para uma gestão participativa que é a base da melhoria da qualidade de ensino.
10. A cultura de diálogo, a transparência da gestão financeira da escola contribuem significativamente para o envolvimento da comunidade educativa no processo de ensino-aprendizagem.
11. A gestão democrática e participativa é uma das condições necessárias que habilitam a escola a responder as exigências do trabalho e da vida em sociedade.

A gestão escolar, enquanto participativa, é entendida neste novo contexto como um processo de tomada de decisão, envolvendo todos membros da comunidade escolar.

O trabalho colectivo possibilita a articulação entre os actores directos da escola, sendo um grande desafio do director efectivar o seu trabalho no âmbito da acção participativa. Cabe-lhe promover abertura no interior da escola para que os professores, alunos, pais e encarregados de educação, como um todo, possam participar e fazer parte do trabalho pedagógico na sua totalidade.

A gestão escolar participativa acontece quando o gestor informa a comunidade educativa sobre os acontecimentos e cria um clima de trabalho que permita que os funcionários opinem e participem na escola.

O director da escola deve ser um líder, um elo de ligação, gerindo e avaliando o dia–dia da escola, podendo contar com a sua equipa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Beraldo, F., & Pelozo, R. C. B.(2007) . *Gestão Participativa Pública Tendências e Perspectivas*. Retirado em 15 de Abril 2014 de [http://www.Revista inf . br. www . editorafaef. Com br](http://www.Revista.inf.br/www.editorafaef.Com.br).
2. Costa, C. S. I.(1995).*Planeamento participativo: prática de cidadania*. São Paulo: Editora Cortez.
3. Cruz, C., & Ribeiro, U.(2004). *Metodologia científica teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora AxcelBooks.
4. Gaspar, P., & Diogo, F. (2010). *Sociologia da Educação e Administração Escolar*. Luanda: Plural Editores.
5. Libâneo, J. C. (2005).*Educação Escolar*. São Paulo: Editora Cortez.
6. Libâneo, J. C. (2001). *Organização e Gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
7. Lück, H.(2000). *Perspectiva da Gestão Escolar e implicações quanto a formação dos seus gestores*. Brasília: Editora Em Aberto.
8. Neto, Da S. T. (2010).*História da educação e cultura de Angola*. Luanda: Zaina Editores.
9. Ngamba, V. A.(2012). *Políticas educativas em Angola (1975-2005)*. Luanda: Editorial Sedieca.
10. Oliveira, D. de P.R.(1999). *Planeamento estratégicos: conceitos de metodologias e prática*. São Paulo: Atlas.

11. Tumbula, H. S. (2013). *Culturas organizacionais e liderança nas escolas a gestão por valores*. Luanda: Texto Editores.
12. Viana, I. O. de A. (2000). *Planeamento participativo na escola*. São Paulo: Editora Epu.
13. Vieira, L. (2007). *Angola a dimensão Ideológica da educação (1975-1992)*. Luanda: Editorial Nzila.

REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

1. **Estatuto do Subsistema do ensino geral**, Luanda 2003. Lei de Base do Sistema de Educação, Luanda, Dezembro 2001.
2. **Constituição** 1ª Edição, Luanda 2010.
3. **Proposta de Regulamento do conselho de Escolas**, Luanda, 2013.

ANEXO 1

Questionário dirigido ao Director da Escola.

Estimado Director:

Apresentamos-lhe um questionário a que gostaríamos que respondesse para a investigação que estamos a levar a cabo no âmbito do Mestrado em Administração e gestão da educação. As questões têm a ver com as **“Estratégias de Gestão escolar Participativa na melhoria da Qualidade de Ensino”**. As suas opiniões são muito importantes para a investigação que estamos a realizar sobre a temática indicada. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração. O questionário é anónimo pelo que não deve colocar o seu nome.

Há quantos anos trabalha na Gestão da escola? Marque com um X.

3 Anos 5 anos 7 anos mais de 7 anos

1. Em que períodos funciona a Escola?

Manhã Tarde Noite

2. Qual o número de alunos que estão matriculados nesta Escola?

Até 500 alunos entre 500 a 700 alunos mais 1000 alunos

3. Qual é o número de funcionários administrativos da Escola?

Até 5 5 a 10 10 a 15 mais de 15

4. Os recursos financeiros dependem da comparticipação de pais e encarregado de educação?

Sim Não

5. Considera a participação dos pais e encarregados de educação nos assuntos da Escola?

Boa Regular Não

6. Utiliza algumas estratégias para aumentar a participação da comunidade na escola?

Sim Não

ANEXO 2

Questionário dirigido aos Professores.

Estimado(a) Professor (a):

Apresentamos-lhe um questionário a que gostaríamos que respondesse para a investigação que estamos a levar a cabo no âmbito do Mestrado em Administração e gestão da educação. As questões têm a ver com as **“Estratégias de Gestão Escolar Participativa na Melhoria da Qualidade de Ensino”**. As suas opiniões são muito importantes para a investigação que estamos a realizar sobre a temática indicada . Agradecemos antecipadamente a sua colaboração. O questionário é anónimo pelo que não deve colocar o seu nome.

Há quantos anos trabalha na escola? Marque com um X.

3 anos 5 anos 7 anos mais de 7 anos

1. Em que períodos leciona na Escola?

Manhã Tarde Noite

2. Quantos alunos têm na sua turma?

Até 35 alunos entre 35 a 40 alunos mais 50 alunos

3. as suas decisões em relação aos alunos nas questões disciplinares são acatadas pela direcção da Escola?

Sim Não

4. Os recursos financeiros dependem da participação de pais e encarregado de educação?

Sim Não

ANEXO 3

Questionário dirigido aos Alunos.

Estimado(a) Aluno (a):

Apresentamos-lhe um questionário a que gostaríamos que respondesse para a investigação que estamos a levar a cabo no âmbito do Mestrado em Administração e gestão da educação na Universidade Portucalense. As questões têm a ver com as **“Estratégias de Gestão escolar participativa na melhoria da Qualidade de Ensino”**. As suas opiniões são muito importantes para a investigação que estamos a realizar sobre a temática indicada . Agradecemos antecipadamente a sua colaboração. O questionário é anónimo pelo que não deve colocar o seu nome.

1. Há quantos anos estuda nesta escola? Marque com um X.

1 ano 2 anos 3 anos mais de 4 anos

2. Em que período estuda nesta Escola?

Manhã Tarde Noite

3. Quantos alunos têm na sua turma?

Até 35 alunos entre 35 a 40 alunos mais 50 alunos

4. As suas opiniões são ouvidas na direção da Escola?

Sim Não

5. Os recursos financeiros dependem da participação de pais e encarregado de educação?

Sim Não

6. Considera a sua relação com os Professores:

Boa Regular Não

ANEXO 4

Questionário dirigido aos Encarregados de Educação.

Estimado(a) Encarregado (a):

Apresentamos-lhe um questionário a que gostaríamos que respondesse para a investigação que estamos a levar a cabo no âmbito do Mestrado em Administração e gestão da educação na Universidade Portucalense. As questões têm a ver com as **“Estratégias de Gestão escolar participativa na melhoria da Qualidade de Ensino”**. As suas opiniões são muito importantes para a investigação que estamos a realizar sobre a temática indicada . Agradecemos antecipadamente a sua colaboração. O questionário é anónimo pelo que não deve colocar o seu nome.

Como encarregado de educação considera os recursos financeiros de comparticipação suficientes para a manutenção da escola? Marque com um X.

Sim

Não

1. Pais e encarregado de educação participam na elaboração do projecto político pedagógico da escola?

Sim

Não

2. Considera a participação dos pais e encarregados de educação nos assuntos da escola:

Boa

Regular

Não

3. A direcção da escola utiliza algumas estratégias para aumentar a participação dos pais e encarregado de educação na escola?

Sim

Não

