

A GESTÃO PEDAGÓGICA E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO PROFISSIONAL – ESTUDO DE CASO EM BENGUELA/ANGOLA

Laurinda Alice Amaral Kweseka

Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão da Educação

Orientação: Professora Doutora Cristina Costa-Lobo

Agosto, 2017



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

Laurinda Alice Amaral Kweseka

**A Gestão Pedagógica e Sua Influência no Desempenho Profissional–
estudo de caso em Benguela/Angola**

Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante D. Henrique para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação , sob a orientação da Professora Doutora Cristina Costa-Lobo

Departamento de Psicologia e Educação

Agosto, 2017



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

AGRADECIMENTOS

Endereço os meus agradecimentos primeiramente a Deus, pela vida, saúde e sabedoria que me concedeu;

Aos meus familiares, colegas e amigos que me apoiaram em todo o processo de formação até a sua conclusão, através do apoio moral, material, e não só, o meu muito obrigado;

Os meus agradecimentos estendem-se também, à Direção da Escola onde incidiu o trabalho de campo, aos gestores e professores, por todo o apoio prestado em relação à prática de investigação deste trabalho, o meu muito obrigado.

Resumo

Estado da arte: A gestão pedagógica tem sido um paradigma nos processos organizativos, promovendo insuficiências no desempenho profissional. Carece de um espírito democrático, que promove o bom desempenho entre os profissionais. Assim a gestão educacional carece de especialistas e gestores que atuem com competências e científicas, pois o que se tem vindo a registar é uma gestão empírica assente na experiência e no tempo de serviço. A qualidade da gestão escolar reflete-se no desempenho dos professores.

Objetivos: - Geral: Mediante a constatação da gestão autocrática presente na maior parte das instituições escolares angolanas, pretende-se trazer aos gestores angolanos propostas de modelos de gestão participativa, e para tal, com este estudo pretende-se analisar a gestão pedagógica e sua influência nos processos organizativos na Escola do Ensino Secundário do I Ciclo nº BG-2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas-Lobito/Benguela- **Específicos:** fundamentar teoricamente a gestão pedagógica e sua importância nos processos organizativos; descrever os modelos da gestão pedagógica e sua influência nos processos organizativos; avaliar a gestão pedagógica predominante na escola do I ciclo do Ensino Secundário nº BG-2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas, no Município do Lobito/Benguela.

Método: Numa população de 2.439 elementos, suprimiu-se de forma aleatória uma amostra constituída por um gestor geral, dois subgestores, um pedagógico e um administrativo, ambos do sexo masculino e 31 professores, dentre estes 18 professores são do sexo feminino, para o alcance dos objetivos preconizados, foram utilizados os seguintes métodos de investigação: análise documental, e matemático-estatístico com recurso a dados oriundos de inquéritos por questionário e por entrevista.

Resultados: para obtenção de resultados de forma eficaz confiável, foram aplicados dois instrumentos de recolhas de dados: um inquérito por questionário submetido a 31 professores com perguntas fechadas e de múltiplas respostas, onde os resultados na sua amplitude demonstraram que na escola em referência predomina uma gestão pedagógica não participativa, ou seja, autocrática, e um inquérito por entrevista aplicada aos membros de direção com perguntas abertas - os entrevistados afirmaram que na escola existe uma gestão pedagógica participativa, mas infelizmente os funcionários não têm colaborado devidamente, não há uma relação satisfatória, entre os membros de direção e os funcionários, principalmente funcionários docentes.

Conclusão: Tendo em conta o nosso problema de pesquisa e os objetivos delineadores deste trabalho, concluiu-se que a gestão predominante na escola em referência é consequência do mau desempenho profissional dos professores, o que tem influenciado diretamente no rendimento escolar dos alunos. O modelo de gestão adotado pelos gestores não tem sido a mais viável ou saudável, tudo, pelo facto da maior parte dos inquiridos afirmar que os gestores são demasiados autoritários e o autoritarismo é o protagonista de uma gestão centralizada, não participativa.

Palavras-chave: gestão escolar, administração escolar, processo docente educativo, professor

Abstract

State of the art: Pedagogical management has been a paradigm in organizational processes, promoting insufficiencies in professional performance. It lacks a democratic spirit, which promotes good performance among professionals. Thus the educational management lacks specialists and managers who act with competences and sciences, because what has been registering is an empirical management based on experience and time of service. The quality of school management is reflected in the performance of teachers.

Objectives: - General: Through the assessment of the autocratic management present in most of the Angolan school institutions, it is intended to bring to the Angolan managers proposals for participatory management models, and for this, this study intends to analyze the pedagogical management and its Influence on the organizational processes in the Secondary School of the 1st Cycle BG-2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas-Lobito / Benguela.- **Specifics:** to theoretically base pedagogical management and its importance in organizational processes; Describe the models of pedagogical management and their influence on organizational processes; To evaluate the pedagogical management prevalent in the school of the I cycle of Secondary School n° BG-2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas, in the Municipality of Lobito / Benguela.

Method: A sample consisting of a general manager, two sub-managers, a pedagogical and an administrative staff, both males and 31 teachers, among whom 18 teachers are female, were randomly suppressed in a population of 2.439. The following research methods were used: documentary analysis, and mathematical-statistical analysis using data from questionnaire and interview surveys.

Results: two data collection instruments were applied to obtain reliable results: a questionnaire survey of 31 teachers with closed questions and multiple answers, where the results in their amplitude showed that the school in question predominates Pedagogical management, that is, autocratic management, and an interview survey applied to management members with open questions - the respondents stated that there is participatory pedagogical management in the school, but unfortunately the employees have not collaborated properly, there is no relation Management members and employees, mainly teaching staff.

Conclusion: Considering our research problem and the delineating objectives of this study, it was concluded that the predominant management in the school in reference is a consequence of poor professional performance of the teachers, which has directly influenced the students' school performance. The management model adopted by managers has not been the most viable or healthy, all because most respondents say that managers are too authoritarian and authoritarianism is the protagonist of a centralized, non-participative management.

Key words: school management, school administration, educational process, teacher

ÍNDICE

Introdução	11
CAPÍTULO 1: Enquadramento Teórico.....	13
1.1- Justificação teórica.....	14
1.2- Definição de Conceitos	14
1.3- A Gestão Escolar: Conceções Teóricas atuais	15
1.3.1- A Complexidade da Gestão Escolar	18
1.4- A Gestão Escolar e sua Influência nos Processos de Organização e Administração Escolar.....	19
1.4.1- Tarefas da Gestão Escolar	20
1.5- Contexto histórico e político do ensino em Angola: O modelo de gestão e administração angolano.	20
1.6- Modelos de Excelência e Gestão pela Qualidade	23
1.7- O Modelo de Gestão e Administração Escolar (MGAE)	25
1.7.1- Modelo de administração centralizado	26
1.7.2- Modelo de administração descentralizado.....	27
1.8- A gestão pedagógica	28
1.8.1- Gestão Democrática.....	33
1.8.2- A Escola como organização	35
1.8.3- O Gestor da Escola: Agente de Transformação.....	37
1.8.4- O gestor e a questão da liderança nas organizações educacionais	41
1.8.5- Relacionamento com os demais agentes pedagógicos	43
1.8.6- Relações Sociais e Interpessoais na gestão democrática.....	46
CAPÍTULO 2: Metodologia de Pesquisa	48
2.1- Introdução	49
2.2- Opção Metodológica.....	49
2.2.1- Problema de Investigação.....	49

2.2.2-	Questões Orientadoras da Investigação.....	50
2.2.3-	Objetivos Científicos.....	50
2.2.4-	Hipóteses.....	51
2.2.5-	Variáveis.....	51
2.2.6-	Caraterização da Escola.....	51
2.2.7-	População e amostra.....	52
CAPÍTULO 3: Apresentação e Análise dos Resultados		56
3.1-	Instrumentos.....	57
3.2-	Escala sociodemográfica.....	58
3.3-	Escala de Autoconhecimento.....	62
3.3.1-	Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados de Inquérito Aplicado aos Professores.....	62
3.3.2-	Apresentação, Análise e Interpretação dos Instrumentos de Entrevista Aplicado aos Membros de Direção (Gestores) da Escola	74
CAPÍTULO 4: Discussão dos Resultados.....		77
CAPÍTULO 5: Conclusões.....		87
CAPÍTULO 6: Referências Bibliográficas.....		91
ANEXOS		94

LISTA DE TABELAS

Tabela nº 01:	Estrutura da Escola.....	52
Tabela nº 02:	Caracterização dos Alunos por Classe, Turno e Género.....	53
Tabela nº 03:	Caraterização da amostra.....	53
Tabela nº 04:	Corpo inquirido.....	58
Tabela nº 05:	Sexo.....	59
Tabela nº 06:	Idade.....	59
Tabela nº 07:	Nível académico.....	60
Tabela nº 08:	Tempo de Serviço.....	61
Tabela nº 09:	Gosta da profissão que exerce?.....	62
Tabela nº 10:	Que dificuldades têm encontrado na sua profissão?.....	63
Tabela nº 11:	Como caracteriza a gestão pedagógica desta escola?.....	64
Tabela nº 12:	Como define o perfil da gestão pedagógica desta escola?.....	65
	O modelo da gestão pedagógica predominante nesta escola contribui positivamente no desempenho profissional dos	
Tabela nº 13:	professores e nos processos organizativos da escola?.....	66
	Os professores têm participado com ações na elaboração do	
Tabela nº 14:	projeto educativo escolar?.....	67
	Os gestores promovem a participação dos professores na	
Tabela nº 15:	gestão e na organização da escola?.....	68
	Como avalia a relação existente entre os gestores da escola e	
Tabela nº 16:	os professores?.....	69
Tabela nº 17:	Na sua opinião a gestão pedagógica contribui.....	7
Tabela nº 18:	Quais são as consequências da má gestão pedagógica?.....	71
	Que importância tem a gestão pedagógica no processo de	
Tabela nº 19:	ensino-aprendizagem?.....	72
	A direção da escola tem partilhado, com os professores, a tomada de decisões relativas a regulamentos e a métodos a	
Tabela nº 20:	serem implementados no seio escolar?.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº 01: Corpo inquirido.....	58
Gráfico nº 02: Sexo.....	59
Gráfico nº 03: Idade.....	60
Gráfico nº 04: Nível acadêmico.....	61
Gráfico nº 05: Tempo de Serviço.....	62
Gráfico nº 06: Gosto pela profissão.....	63
Gráfico nº 07: Dificuldades profissionais.....	64
Gráfico nº 08: Caraterística da Gestão pedagógica da escola.....	65
Gráfico nº 09: O perfil da gestão pedagógica da escola.....	66
Gráfico nº 10: Influência da gestão pedagógica predominante.....	67
Gráfico nº 11: Participação dos professores na elaboração do projeto educativo escola.....	68
Gráfico nº 12: A participação dos professores na gestão e organização escolar.....	69
Gráfico nº 13: Relação gestores-professores.....	70
Gráfico nº 14: Contributo da boa gestão pedagógica.....	71
Gráfico nº 15: Consequências da má gestão pedagógica.....	72
Gráfico nº 16: Importância da gestão pedagógica nos processos organizativos...	73
Gráfico nº 17: Partilha de decisões.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS

BG – Benguela

UAN – Universidade Agostinho Neto

RED – Reforma Educativa

LBSE – Lei de Base do Sistema Educativo

MGAE – Modelo de Gestão e Administração Escolar

GD – Gestão Democrática

Ibid – Idem ou o mesmo: substitui o nome ou referência do autor já mencionado

PPP – Projeto Político Pedagógico

Apud – citado por

MC – Modelo Curricular

et al – e outros

AGE – Administração e Gestão Escolar

DTG – Grupo de Distribuição Transfueil

INIDE – Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação

MED – Ministério da Educação

SPSS – Statistical Package for Social Science

PDE – Processo Docente Educativo

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Inquérito por questionário aplicado aos professores

Anexo 2 – Inquérito por entrevista aplicado aos membros de direção

Anexo 3 – Organigrama da escola

Anexo 4 – Plano de atividades anual

Anexo 5 – Imagem da escola

Introdução

A escola deste novo milénio deverá estar inserida num contexto que prime por uma gestão pedagógica participativa. Pois que, não é possível aplicar soluções tradicionais para a complexidade dos problemas que surgem com as novas mudanças sociais e económicas. Mudar, porém, não significa apenas melhorar o que já existe ou abandonar todas as ações até então aplicadas. É necessário transformar a forma de pensar e agir desenvolvendo novas perspetivas que permitam planos de ação e de implementação. Libâneo (2001) ressalta que a construção de uma nova escola, voltada para as mudanças e transformações que estamos a viver, não é um trabalho isolado. Não é possível construir uma escola diferente se não existir um projeto coletivo diferente, com ações estrategicamente coordenadas e o mais importante é a participação efetiva de todos que nela estão envolvidos.

A escola não deve ser administrada como uma empresa, pois o processo pedagógico é diferenciado por se tratar de pessoas e não de recursos materiais. A gestão escolar tem com o principal destaque o gestor, responsável pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola. Ela é também diretamente formada por assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. Neste contexto todos devem trabalhar em conjunto sem sobrecarregar funções e tentar participar conjuntamente e de todas as atividades desenvolvidas na escola. O gestor deve zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais.

A primeira necessidade de um diretor é saber prever, planejar e organizar. O grande desafio no mundo organizacional não será o de criar novas tecnologias ou produtos novos, pois estes hoje podem ser facilmente superados. O verdadeiro desafio consiste em criar e implementar um cenário onde seja possível a prevalência das inovações (Caldas, 1999). Porém, isso será viabilizado quando existir o abandono dos métodos autocráticos de gestão, que acabam por aprisionar a criatividade e a responsabilidade de todos que fazem parte de uma equipa. Acreditamos que na Educação o sucesso se constrói se todos os atores se reverem nos métodos de gestão escolar e se sentirem participantes ativos de um processo de construção de saberes. Daí o interesse pelo estudo sobre a influência da gestão pedagógica nos processos

organizativos – caso da Escola do Ensino Secundário do I Ciclo N° BG 2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas do Lobito.

O presente trabalho incide na insuficiência que se manifesta na gestão pedagógica e no desconhecimento das suas implicações no desempenho dos professores na Escola do Ensino Secundário do 1º Ciclo N° BG 2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas do Lobito. Assim, a falta de uma gestão pedagógica participativa que envolva todos os agentes educativos e a comunidade em geral tem dificultado o desempenho dos professores nas suas atividades. O interesse pelo estudo surgiu ainda da observação da realidade sobre a busca de uma gestão pedagógica participativa e coerente que garanta a qualidade do desempenho dos professores e da pretensão de elevar a qualidade da compreensão e do hiato existente entre as nossas expectativas enquanto docentes e as rotinas administrativas pedagógicas e organizacionais da escola onde lecionamos.

A presente dissertação encontra-se formada por 5 capítulos: I capítulo faz uma menção literária ou seja busca fundamentos teóricos da problemática; II capítulo descreve a metodologia optada para a realização da referida investigação, III capítulo faz a apresentação e a análise dos dados obtidos por intermédio dos métodos empíricos, IV capítulo concretiza a discussão dos resultados obtidos, e dá as bases para o V capítulo, momento da Dissertação que trata as conclusões, em seguida são apresentadas as referências bibliográficas e por fim um conjunto de anexos.

CAPÍTULO 1: Enquadramento Teórico

1.1- Justificação teórica

A importância do trabalho consiste em aprofundar os conhecimentos sobre a gestão pedagógica e a sua influência no desempenho profissional dos professores na escola em estudo.

Quanto à importância prática, o trabalho oferecerá um conjunto de conclusões que levadas à prática, poderão ajudar, os gestores e os professores a desempenharem corretamente as suas funções de forma a melhorar o processo de ensino-aprendizagem.

1.2- Definição de Conceitos

Gestão: Focaliza o seu objeto nas organizações enquanto autores privilegiados do tecido económico e social. Preocupa-se em identificar as variáveis que determinaram e afetaram o seu comportamento no passado e no presente, para dessa forma melhor conseguir criar as construções teóricas capazes de orientar a sua dinâmica futura. Segundo Ferreira (2009), gerir é organizar, dirigir, não numa ótica individualista e autoritária, mas na perspetiva de um gestor baseado em princípio de cooperação e coletividade, dialogada, num movimento de ação sobre a prática, consolidando um agir pedagógico democrático.

A mesma autora (2006, p. 306): afirma que a gestão é administração, é tomada de decisão, é organização direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

Gestão escolar: Mayorga (2005) define como “o conjunto de ações pedagógicas integradas e gerências que realiza um gestor, com múltiplos, estruturadas convenientemente, para influírem nos sujeitos do processo educacional que, partindo de objetivos, permitem conduzir um sistema escolar inicial ao desejado com vista a cumprir um encargo social determinado”.

Arenilla et al., (2000) afirmam que é a pessoa que está encarregue de assegurar as tarefas de gestão, de coordenação e de relação e que continua a ser exceto condições particulares um instituído como os outros, encarregue de dar aulas.

Administração: Para Chiavenato (1993), é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através do planeamento,

organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis de organização.

Administração escolar: Para Queiroz (2003), é o conjunto de poderes em ação agindo em nome e no interesse da instituição pública ou particular. Para Buber (1988) é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

Processo Docente-Educativo: Para Piletti (1991) é aquele que se desenvolve numa instituição docente, estando encaminhado para a formação de um determinado tipo de formação em que o aluno se instrui se educa a si próprio, isto é, forma o seu pensamento e os seus sentimentos. Segundo Libâneo (2003) o Processo Docente Educativo implica certo desenvolvimento e transformação progressiva das capacidades intelectuais dos alunos, o que lhe confere um carácter dinâmico; e segundo Nérci (1993) o Processo Docente Educativo visa a modificação ou enriquecimento do comportamento, baseado na capacidade de aprendizagem do homem, ou seja, é um processo que visa a modificar o comportamento do indivíduo por intermédio da aprendizagem com o propósito de efetivar as intenções da educação, bem como habilitar cada um a orientar a sua própria aprendizagem, a ter iniciativa, a cultivar a confiança em si, a esforçar-se, a desenvolver a criatividade, a entrosar-se com os seus semelhantes, a fim de participar na sociedade como pessoa consciente, eficiente e responsável. Mendes (2008), afirma que o Processo Docente Educativo é uma sequência de atividades, logicamente organizadas e desenvolvidas, nas quais interatuam professor e alunos, com vista a facilitação da construção sólida e consciente de conhecimentos, a formação de valores e o desenvolvimento de habilidades.

Professor: Buber (1988) vê “o professor como alguém que demonstra uma visão dinâmica de afirmação da vida e realça o seu papel formativo, disciplinador e altamente intencional”.

1.3- A Gestão Escolar: Conceções Teóricas atuais

O conceito de gestão escolar ainda carece de aprofundamento teórico que impeça a sua cristalização. Os especialistas não são unânimes na terminologia utilizada sobre os termos organização, administração, direção, gestão e participação.

Deste modo pode-se presumir que uma gestão pedagógica que possui uma liderança forte, é um dos elementos primordial para o sucesso no processo de ensino-aprendizagem conforme defende Tumbula (2012) citado por Abelha, Martins,

Muquendi & Lobo, (2016) que as escolas com maior sucesso são as que apresentam uma liderança forte, isto é, onde os líderes procuram melhorar as suas práticas e, por conseguinte, proporcionar melhorias nos processos de ensino e aprendizagem.

Alguns autores utilizam esses mesmos termos sem atribuir diferenciação de nenhum tipo, no entanto, o mesmo não ocorre com os termos gestão e direção, às vezes tomados como sinónimos, outras vezes diferenciados, gestão confundida com administração e direção tomada como um aspeto do processo administrativo.

O conceito de gestão escolar não é sinónimo de administração escolar embora a inclua, a organização escolar, junto com a cultura escolar, é uma consequência da gestão. A gestão requer sempre um responsável e, para que esta gestão seja adequada, o responsável tem que ter capacidade de liderança e deve estar vinculado com o trabalho diário da escola que é o de formar os alunos.

A gestão escolar não se reduz à função exclusiva do gestor, implica o trabalho associado dos diferentes intervenientes da comunidade educativa incluindo a comunidade externa. Por outra parte, gestão é um substantivo que denota ação, uma ação de caráter criativo, e, como tal supõe certa intencionalidade e direção por parte dos sujeitos neles implicados. Por isso, a gestão escolar está associada á planificação assim como com a atividade do dia-a-dia na qual o planeamento se vai executando. A gestão escolar, portanto, parece implicar, entre outras coisas, o grau em que o gestor da escola é capaz de gerar uma definição coletiva e dinâmica das diferentes formas de obter adequadamente o objetivo central de uma escola, quer dizer a formação dos seus alunos. Essas formas têm a ver necessariamente com a maneira como se tomam as decisões e, sobretudo, com o tipo de inter-relações que a escola promova, favoreça aceite, tolere e sancione.

Mayorca (2004), tendo em conta todos os elementos citados, considera a gestão escolar como o conjunto de ações pedagógicas integradas, gerências que realiza um gestor, com múltiplas estratégias, estruturadas convenientemente, para influir nos sujeitos do processo educacional que, partindo de objetivos, permitem conduzir um sistema escolar do estado inicial ao desejado com vista a cumprir um encargo social determinado. É a atuação básica de um gestor; a sua gênese é ampla, visto que em educação há muitos processos implícitos, cada um apresentando as suas características. Na prática, a gestão escolar integra-os como um todo. Considerando os objetivos e resultados deste estudo podem emoldurar-se a gestão escolar em três dimensões.

Para Cabalheiro (2005), o **gestor educacional** representa o diário, as estratégias e estruturação de ações a partir das ideias do sistema educacional contidas na visão e nos objetivos da escola no seu contexto; o que deve fazer o gestor para que se cumpram os objetivos a partir das suas habilidades gerenciais como planificar, orientar, comunicar, entre outras. Além disso, leva implícita a aplicação das funções da direção, que se começam a considerar na atualidade, na coordenação e na integração do pessoal. Para todas essas funções joga um papel importante a liderança dos gestores educacionais:

O **fazer educacional** representa o plano estratégico no plano social, relativamente ao tratamento das dimensões educacionais, assim como as estratégias necessárias, a perspectiva didática do processo docente educativo tanto no plano cognitivo como no plano afetivo.

Ao realizar uma gestão escolar de excelência, o gestor, deve ter em conta as dimensões a partir de três procedimentos básicos: os pressupostos básicos, a conduta do gestor, a efetividade na gestão. Os pressupostos básicos são as ideias também chamadas de paradigmas que movem o acionar dos sujeitos.

Cabalheiro (2005) apresenta cinco pressupostos necessários para abordar uma gestão de excelência pelos gestores educacionais a qualquer nível: as ideias pedagógicas que vigoram e estimulam o pensamento do gestor; a convicção do gestor sobre o triunfo; a comunicação emocional de todas as ideias pedagógicas que sustenta; ouvirem os que tratam de enriquecer o sistema de ideias.

O conhecimento a respeito do que se faz no plano das competências pedagógicas influem as virtudes e valores dos seres humanos relacionados implicitamente com os objetivos e as ideias que levam ao acionar dos agentes educacionais.

Portanto, necessitam-se nesse gestor normas de conduta que possibilitem liderar o processo pedagógico e que conduzam os protagonistas ao cumprimento feliz da missão da instituição. Estas são: (i) uso da ciência; (ii) criação de oportunidades; (iii) flexibilidade; (iv) inovação e criatividade; (v) celebração conjunta de êxitos; (vi) ética e exemplaridade; (vii) credibilidade; e (viii) crescimento individual e coletivo.

A efetividade na gestão escolar dos agentes educacionais é vista em termos do grau de exatidão das respostas dadas pelos gestores às ações concebidas e realizadas por eles para enfrentar os problemas. Esta efetividade é a intercessão de três elementos que não se podem ver separados: O saber-fazer, o poder-fazer e o querer-fazer.

O saber-fazer como integração dos conhecimentos, habilidades, atitudes, emoções e sentimentos postos na conceção e aplicação prática das ações; o poder-fazer visto em

termos das condições infraestruturais, médio-ambientais e do clima organizacional escolar que se requer para o desenvolvimento das ações e, por último, o querer-fazer, sentir a necessidade, nos humanos em primeira instância, de conceber e pôr em prática as ações que resolverão a problemática da mudança visionada, que depois provocará neles a motivação para, criativamente no processo de interação do ser humano com a realidade educacional que enfrenta, integrar os aspetos afetivos com expectativas externas e internas com vista a ajudar ao cumprimento dos objetivos e, no final, a satisfação do cumprimento dos objetivos expostos.

1.3.1-A Complexidade da Gestão Escolar

Frente às novas circunstâncias que se apresentam na educação, e a urgência de satisfazer as necessidades expostas, que por si são múltiplas e variadas, a gestão escolar representa uma complexidade.

Na gestão escolar não se trata só de administrar aspetos isolados no contexto escolar como até ao momento se tem manifestado nos sistemas educacionais. Trata-se, pois, de ter em conta a sua projeção, sendo que, entre os diferentes componentes do sistema escolar, se dão múltiplas inter-relações e a perspetiva global possibilita vê-las a todas em função de compreender com uma maior significação o alcance da educação, a formação da personalidade do aluno e a consolidação do professor. Estas inter-relações, que se manifestam e que refletem os nexos internos entre os componentes, apresentam características muito dinâmicas e de diferente natureza. É por isso que as ações realizadas pelo gestor para enfrentar cada processo, representam um modo específico de conceber e abordar a gestão escolar a partir das suas dimensões, da conduta do gestor no plano pedagógico e dos procedimentos básicos para atuação do gestor no plano psicológico. Para Bastos (2002), dentro destes modos podem considerar-se os seguintes: Gestão do processo docente, gestão do conhecimento, gestão de formação de valores, gestão administrativa escolar, gestão comunitária e familiar. Não se trata de explicar o todo a partir das partes, trata-se de que o todo se manifesta a partir delas. Esta perspetiva é precisamente o fundamento sistémico que serve de apoio à nova forma de analisar a gestão escolar. Um aspeto muito complexo na gestão é a solução de conflitos na organização escolar.

1.4- A Gestão Escolar e sua Influência nos Processos de Organização e Administração Escolar

O conceito de gestão escolar é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda as atuais exigências da vida social: formar cidadãos é, oferecer a possibilidade de desenvolver competências, habilidades necessárias e facilitadoras para a inserção social. A gestão pedagógica pressupõe uma filosofia e uma política diretrizes estabelecidas pelo grupo escolar, onde está estruturada para gerar processos criadores de condições adequadas às atividades do grupo, objetiva a unidade e à economia de ação, bem como ao sucesso do processo educacional. Engloba atividades do tipo: - planejamento, organização, assistência à execução (gerência), avaliação dos resultados, prestação de contas (relatório). Tal conforme, defende Wittimam (2004), que a gestão de todos os processos da escola como organização são desenvolvidas pelos integrantes da comunidade escolar, para satisfazer as necessidades, interesses e expectativas individuais e coletivas; implica melhorar as condições do trabalho, proporcionar e cuidar os materiais e os demais recursos que facilitem o desempenho docente. Portanto, a gestão em si não é uma ação individual; parte, no entanto propiciar a superação permanente dos docentes nas características do processo democratizador de modo a ter sentido produtivo e significativo no processo organizacional e de ensino-aprendizagem.

Assim, o processo de gestão de uma escola que consegue organizar o desempenho ou funcionamento real dos papéis e responsabilidades de quem a integra, permite estabelecer relações interpessoais, dinâmicas, quer dizer, consegue ter um espaço próprio, uma presença e um papel positivo que terá que se desenvolver com autonomia e responsabilidade. Para Silva (1995), são vários os elementos que contribuem para que a gestão consolide a organização escolar e os processos vinculados à administração. Sem dúvida, a consolidação da organização escolar é um elemento importante na elevação da qualidade da educação. Entre estes elementos podem citar-se: Criar ambientes de trabalho propício onde se manifesta abertamente a colaboração e a participação, desenvolver trabalho associado como uma forma que cria e sustenta um ambiente escolar integrado; que se devem reconhecer os profissionais da educação também como seres humanos e entidades participativas de um ambiente escolar que considerem como seu, entender e tirar decisões, com base no valor da informação de que dispomos e avaliar a conveniência de algumas alternativas construídas nos grupos, que conformam uma enorme variedade com limitações e possibilidades para serem levadas à prática.

1.4.1-Tarefas da Gestão Escolar

Para Bell (1994) gerir implica um conjunto de tarefas: Planear, Organizar, Motivar, Comunicar, Coordenar, Controlar. De seguida faremos uma breve descrição de cada uma das tarefas:

- a) **Planear:** tendo em conta a missão da organização, e com base num diagnóstico da situação, o planeamento implica traçar a estratégia da organização e a forma como ela pode ser desenvolvida, estabelecendo o respetivo plano de atividades.
- b) **Organizar:** em função do plano estabelecido, torna-se necessário criar equipas de trabalho, fornecer-lhes as necessárias instruções e destinar os recursos necessários à execução do plano.
- c) **Motivar:** incentivar as pessoas para que não esmoreçam e aumentem o seu empenho na execução das tarefas previstas no plano.
- d) **Comunicar:** emitir de forma clara as mensagens necessárias para informar, formar, motivar e orientar o trabalho dos colaboradores.
- e) **Coordenar:** (pessoas e recursos): garantir a articulação das pessoas entre si e dos meios postos à sua disposição para que, em conjunto, possam atingir os objetivos pretendidos; articular as várias equipas de trabalho e os vários setores da organização.
- f) **Controlar:** verificar se estão a orientar-se para os resultados pretendidos e fazer os ajustamentos necessários (redistribuir trabalho ou redefinir funções, por exemplo).

1.5- Contexto histórico e político do ensino em Angola: O modelo de gestão e administração angolano.

Dentro do contexto sociopolítico regional e internacional que se formam os cidadãos nas escolas de Angola, levou o governo angolano a um processo de revisões do sistema educativo aprovado em 1977 que culminou com a Reforma Educativa de 2001 e que vem sendo implementada desde 2004. O ensino em Angola pode ser analisado em três fases: A fase Colonial, Pós-colonial e a fase da Reforma Educativa.

Na essência, o ensino colonial para os angolanos e a sua política educativa não permitia o acesso democrático das populações aos serviços educativos o que, explica os elevados índices de sub-escolarização geral da população. O ensino missionário quer católico, quer protestante, teve grande relevância sócio-educativa no aumento e na

melhoria das condições de escolaridade de muitos cidadãos, particularmente das regiões rurais e peri-urbanas.

O colonialismo português começou a realizar investimentos razoáveis no domínio da educação somente a partir da década de 60 em consequência da pressão política e militar dos Movimentos de Libertação Nacional e do intenso trabalho político e diplomático da comunidade internacional, alargando assim a rede escolar e permitindo o acesso de angolanos na função docente educativa. Em consequência, o ensino universitário foi instituído em 1962 (Decreto-Lei 44530 de 21 de Agosto de 1962) com a criação dos Estudos Gerais Universitários de Angola, integrados na Universidade Portuguesa. Em 1968 (Decreto-Lei n.º 48790, de 23 de Dezembro), os Estudos Gerais foram transformados em Universidade de Luanda. Na altura, encontrava-se representada geograficamente apenas em duas das 18 Províncias do País.

Com a conquista da Independência Nacional a 11 de Novembro de 1975, a taxa geral de analfabetismo era de 85% da população, o que revela a dimensão qualitativa e quantitativa dramática da situação sócio-educativa do povo angolano, cujos efeitos negativos ainda estão presentes quer na estrutura económico-social do país quer nas condições de vida das populações, não obstante os consideráveis progressos registrados no período Pós – Independência e fundamentalmente após o alcance da paz definitiva a 04 de Abril de 2002, de uma intensa guerra civil que durou cerca de três décadas.

A história recente do ensino em Angola, como país independente, pode ser dividida em três períodos a mencionar; 1º Período, 1975-1990 (1ª Reforma Educativa e Diagnóstico do Sistema de Educação), 2º Período, 1991-2001 (Concepção do Novo Sistema de Educação e aprovação da lei 13/01 de 31 de Dezembro) e 3º Período, 2002-2012 (2ª Reforma Educativa, implementação do novo Sistema de Educação). O sistema universitário passou, essencialmente desde 2000, por uma expansão muito notável. A UAN (única Universidade pública na altura) passou a dispor de cerca de 40 faculdades, espalhadas pelas principais cidades do país. Em 2009, sofreu um processo de redimensionamento do qual resultou a criação de seis novas Universidades Públicas, de carácter regional (Decreto 7/09, de 12 de Maio).

O panorama de Instituições de Ensino Superior ficou enriquecido com o surgimento do ensino superior privado. Em 1998 foi fundada a primeira Universidade Católica de Angola a qual se seguiram várias outras, perfazendo, atualmente 22 Instituições de Ensino Superiores Privadas (Universidades e Institutos Politécnicos). A expansão do ensino superior em todo o país originou consequentemente o crescimento

significativo do número de estudantes a frequentarem o ensino superior. O fim da guerra, o investimento em infra-estruturas e o recrutamento e inserção de novos professores. E de 2001 a 2010 os efetivos de docentes cresceram apresentando taxa média de crescimento anual de 14,54%. A Reforma Educativa (RED) empreendida no nosso país é um esforço contínuo de aperfeiçoamento e não uma operação que se leve a cabo e fica concluída. Está ao serviço das crianças e jovens, deverá ser feita com os agentes educativos, comunidade em geral, para o bem e o progresso dos alunos, sobretudo para a vida económica e social do país.

Segundo a LBSE na a) do art. 1º, 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 gimno-desportivas.

O sistema de educação é o conjunto de estruturas e modalidades, através das quais se realiza a educação, tendentes à formação harmoniosa e integral do indivíduo, com vista à construção de uma sociedade livre, democrática, de paz e progresso social.

No art. 10º e seguinte da mesma lei, afirma que o modelo de gestão e administração angolano à educação, realiza-se através de um sistema unificado e constituído pelos seguintes subsistemas: a) subsistema de educação pré-escolar; b) subsistema de ensino geral; c) subsistema de ensino técnico-profissional; d) subsistema de formação de professores; e) subsistema de educação de adultos; f) subsistema de ensino superior.

O sistema de educação estrutura-se em três níveis: a) primário; b) secundário; c) superior. 1. A educação pré-escolar estrutura-se em dois ciclos: a) creche; b) jardim infantil. O subsistema de ensino geral estrutura-se em: a) ensino primário; b) ensino secundário. O ensino primário, unificado por seis anos, constitui a base do ensino geral e compreende as seguintes classes: 1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª, e 6ª. O ensino secundário, tanto para a educação de jovens, adultos e educação especial, sucede ao ensino primário e compreende dois ciclos de três classes: o ensino secundário do 1º ciclo compreende a 7ª, 8ª, e 9ª classe; o ensino secundário do 2º ciclo, organizado em áreas de conhecimento de acordo com a natureza dos cursos superiores, compreende a 10ª, 11ª, e 12ª classe. O subsistema de ensino técnico-profissional compreende: formação básica realiza-se após a 6ª classe nos centros de formação profissional públicos e privados; formação média-

técnica realiza-se após a 9ª classe com duração de quatro anos em escolas técnicas, permitindo a inserção na vida laboral e o acesso ao ensino superior. O subsistema de formação de professores consiste em formar docentes para a educação pré-escolar e para o ensino geral, nomeadamente a educação regular, a educação de adultos e a educação especial. Realiza-se após a 9ª classe com duração de quatro anos em escolas normais e posteriormente os institutos superiores de ciências de educação. O subsistema de formação de professores estrutura-se: a) formação média normal; b) ensino superior pedagógico. O subsistema de educação de adultos estrutura-se em: a) ensino primário que compreende a alfabetização e após alfabetização; b) ensino secundário que compreende o 1º e 2º Ciclos, visa a recuperação do atraso escolar mediante processos educativos, estrutura-se em classes e realiza-se em escolas oficiais, particulares, em unidades militares, em centros de trabalho. O subsistema do ensino superior estrutura-se: a) graduação; b) pós graduação. A graduação estrutura-se em: a) bacharelato corresponde cursos de ciclo curto com duração de três anos; b) licenciatura corresponde a cursos de ciclo longo com duração de quatro anos. 1- A pós-graduação tem duas categorias: a) pós-graduação académica; b) pós-graduação profissional. 2- A pós-graduação académica tem dois níveis: a) mestrado; b) doutoramento. 3- A pós-graduação profissional compreende a especialização. 4- O mestrado com duração de dois a três anos. 5- A especialização corresponde a cursos de duração mínima de um ano. 6- O doutoramento, com a duração de quatro a cinco anos, visa proporcionar formação científica, tecnológica ou humanista ampla e profunda os candidatos diplomados em curso de licenciaturas ou mestrado.

1.6- Modelos de Excelência e Gestão pela Qualidade

Vicente (2004) tenta fazer a distinção entre qualidade e qualidade total, poderia dizer que o conceito de que o conceito de qualidade se relaciona com a satisfação do cliente, ou melhor, com eficiência e a eficácia no relacionamento com o cliente, enquanto o de qualidade total expande a necessidade de se ter eficácia e eficiência no relacionamento entre todos os elementos que compõem o modelo de organização inserida num contexto mais amplo, ou seja, clientes internos, clientes externos, meio e investidores. A organização será, portanto, mais rica quanto melhor for a preparação dos seus trabalhadores. Por isso a gestão dos conhecimentos e competências dos colaboradores deve ser encarada em termos de investimentos e não como um custo.

Para complementar Vicente (2004) apresenta como ponto de partida o estudo da organização e gestão das escolas nos seguintes modelos organizativos:

- **Modelo de gestão autocrático:** é a direção não democrática, que na prática se centra no reitor ou diretor. O governo nomeia os reitores e diretores dos estabelecimentos de ensino, pessoas políticas e funcionalmente dependentes da administração central, através das quais, tenta controlar as escolas.

Vicente (2004), o sistema burocrático em vigor, que pretende funcionar como um sistema de garantias, baseado em normas, procedimentos e prazos rígidos pode ter feito muito sentido num período histórico em que as mudanças, mais ou menos previsíveis se operavam a ritmos bastante lentos e o sistema de ensino elitista era composto por um reduzido número de escolas, professores e alunos. Mas este modelo foi-se revelando incompatível com a necessidade de agilidade, inovação e mudança, características de sociedades mais dinâmicas e com os reptos que um ensino massificado colocava. Era naturalmente um sistema piramidal, estruturado de cima para baixo.

É de salientar que este modelo é centralista, para que a escola cumpra a sua missão é fundamental que sejam envolvidos os princípios reguladores e os direitos afirmativos da sua ação, pois os demais funcionários não têm expressão na instituição e não se adequa ao tempo atual.

- **Modelo autogestionário:** após a revolução de Abril de 1974, em Portugal com a libertação das tensões sociais acumuladas durante o anterior regime os professores, em contraposição ao centralismo do regime deposto, tentam impor um modelo de autogestão nas escolas, baseado numa democracia direta em gestão que, na prática, tentaram decidir localmente os currículos, programas e todos os assuntos respeitantes à vida da escola, agora aberta à comunidade.

A rutura com o anterior modelo autocrático de gestão é efetiva e a autonomia das escolas passa a ser algo de muito real. Esta prática, característica do período revolucionário, foi substituída por um sistema de democracia representativa (Vicente, 2004), no qual se procedeu à regulamentação da gestão e administração das escolas. Portanto, o modelo autogestionário vai acentuando a desmobilização do papel do diretor, a descentralização da vida das escolas e da participação nelas do Estado, esvaziando o poder de direção que as escolas tinham conquistado.

- **Modelo de democracia e participação:** na verdade, neste modelo de gestão democrática, a função diretiva tem dificuldade em manifestar-se e os gestores continuam, na prática a manter os antigos mandatos por parte da administração central,

ou seja, limitam-se a cumprir as normas superiormente determinadas. A autonomia não se faz sentir de um modo sensível e sistemático na escola enquanto unidade organizacional e democrática.

É de inferir que o modelo de Gestão Democrática do ensino público exige que os projetos e as ações sejam elaborados e executados com mais transparência, para que todos possam ter conhecimento e participem do processo administrativo da escola, o que se pressupõe ser o mais adequado para o atual momento.

1.7- O Modelo de Gestão e Administração Escolar (MGAE)

Os modelos de administração dos Sistemas de Educação são uma necessidade fundamental nos estudos organizacionais. A compreensão das políticas educativas assente nos modelos de administração do sistema educativo é necessário perceber as conceções de escola, os papéis reservados aos agentes e à comunidade educativa e na sua governação.

Para os nossos interesses académicos dar-se-á relevância às políticas que sustentam a escola como um local de dignidade humana, onde há valorização das potencialidades e iniciativas dos principais intervenientes, de modo a desenvolver mais a participação nas ações escolares, mais autonomia, mais poderes à escola e, desta feita, diminuindo a burocratização, fazendo prevalecer os critérios pedagógicos e os administrativos que predominam as funções da escola, presentes no projeto educativo.

Segundo Formosinho, (1989) “a organização e administração de um sistema educativo são a sua dimensão instrumental que, em princípio, está ao serviço dos grandes fins educativos propostos (dimensão expressiva)”. Este princípio obriga a uma flexibilidade da escola na sua organização estrutural e pedagógica, onde a própria estrutura deve adaptar-se, dentro de certos limites, às finalidades educativas preconizadas pela escola, o que pressupõe a definição prévia das finalidades (ibid.).

Segundo Lima (1998), é usado em “oposição à ‘participação plena’ em que todos os membros têm igual poder para determinar as decisões” e, assim sendo, este é “no caso da participação sem ser no processo de decisão”.

Numa relação de modelos político-administrativos e modelos de administração da escola, Formosinho (1989) destaca dois modelos de administração de sistemas educativos: O Modelo Centralizado e o Modelo Descentralizado.

Segundo Amaral (2008), a noção de centralização e descentralização varia no plano jurídico e no plano político-administrativo, estabelecendo-se diferenças: No plano jurídico: Segundo o sistema centralizado, todas as atribuições administrativas são por lei conferida ao Estado, não existindo, portanto, quaisquer outras pessoas coletivas públicas incumbidas do exercício da função administrativa. No sistema descentralizado, a função administrativa está confiada não apenas ao Estado, mas também a outras pessoas coletivas territoriais como as autarquias locais.

Deste modo, entende-se que os conceitos de centralização e descentralização, em sentido jurídico, são conceitos puros ou absolutos, isto é, ou existe uma ou existe a outra (Id.,*ibid.*).

No plano político-administrativo, o autor (*ibid.*) explica que, mesmo que nos encontremos num quadro de sistema juridicamente descentralizado, dir-se-á que há “centralização”, quando os órgãos das autarquias locais são livremente nomeados e demitidos pelos órgãos do Estado, isto é, quando devem obediência direta ao governo ou quando se encontram sujeitos a formas particularmente intensas de tutela administrativa, designadamente a uma ampla tutela de mérito; “descentralização”, em sentido político-administrativo, quando os órgãos das autarquias locais são livremente eleitos pelas respetivas populações, quando a lei os considera independentes na órbita das suas atribuições e competências e quando estiverem sujeitos a formas atenuadas de tutela administrativa, em regra restritas ao controle da legalidade, coincidindo com o auto administração.

1.7.1-Modelo de administração centralizado

O modelo de administração centralizado do sistema de ensino “carateriza-se pela concentração das decisões no topo do sistema com uma subordinação dos escalões intermédios e inferiores aos quais se reservam meras funções de execução, revelando-se cada vez mais ineficaz e inadequado aos objetivos do sistema educativo” (Henriques et al., 1988), marcados por contradições.

Este modelo, para Formosinho (1989) “tem por base a conceção de uma democracia representativa centralizada em que o Estado é a única entidade politicamente relevante”, sendo, conseqüentemente, “a escola apenas um serviço local do Estado” e, no “plano político-administrativo, sendo discutível a solução concentrada ou desconcentrada para a sua gestão”. Em correlação a este propósito Formosinho, (1989) afirma: “A Escola como Serviço Local do Estado, integrada na sua

administração periférica, é um serviço chefiado por órgãos locais (Conselho Diretivo) que funciona na dependência hierárquica dos serviços centrais do Ministério da Educação. Deste modo, impõe-se a teoria formal, hierárquica nas organizações escolares e, sobretudo, a escola repousa na hipótese fundamental de uma hierarquia de competências e de uma divisão social do trabalho.

A “administração centralizada do sistema educativo é percebida como burocrática, gigantesca e inflexível” também, “irracional e incoerente, ineficaz e ineficiente na realização dos objetivos educacionais” (Lima, 1998).

1.7.2-Modelo de administração descentralizado

O modelo descentralizado confere autonomia à escola para formular finalidades e escolher meios e, ademais, tem por base uma concepção participativa de democracia, neste sentido: “É uma escola com autonomia científica e pedagógica, curricular e organizativa, financeira e administrativa. E tem como contrapartidas o aumento de participação (participação extensiva aos clientes) e a mudança de tipo de responsabilização, pois, autonomia sem aumento de responsabilização seria uma autonomia corporativa dos professores. A autonomia sem prestação de contas seria irresponsável. Para Formosinho (1989), a prestação de contas não se faz ao Estado apenas, mas em primeiro lugar, à comunidade educativa e, em segundo lugar, à administração estatal desconcentrada (administração regional), mantendo-se a prestação de contas a inspeção. Tal prestação de contas é, sobretudo, do tipo democrático, no sentido de que procura justificar os meios usados em função dos resultados atingidos e não se satisfará com a mera verificação da legalidade desses meios, independentemente dos fins prosseguidos”.

Este modelo “dá um papel de relevo à sociedade civil, dentro dos princípios da participação dos interessados na gestão da administração pública, de aproximação dos serviços à população e de desburocratização”, onde “a escola já não é apenas um serviço local do Estado, uma unidade estatal de administração direta periférica. A direção da escola encontra-se na comunidade educativa que a constitui” (Formosinho 1989).

Deste modo, uma administração diz-se descentralizada quando existem organizações e órgãos locais não dependentes hierarquicamente da administração central do Estado (não sujeitos ao poder de direção do Estado), autónomas administrativa e financeiramente, com competências próprias, representando os

interesses locais. Uma administração local que dependa da direção do Estado não é descentralizado, mas meramente desconcentrada (Formosinho 1989).

Entretanto, numa administração descentralizada “a comunidade escolar já não é restrita e fechada em si mesma, como é inevitável num sistema centralizado, mas inclui os membros e os clientes imediatos (alunos e pais) e mediatos da escola (comunidade profissional servida sobre critérios de natureza administrativa” comunidade local), (Formosinho, 1989). É uma comunidade educativa aberta a todos os interessados no processo educativo. Entretanto, este modelo de administração escolar “pressupõe um professor profissional ou semi-profissional (no sentido sociológico), orientado para o cliente-aluno e para o cliente-família”. Aqui, o primeiro dever sobrepõe-se ao dever de obediência como princípio deontológico genérico (Formosinho 1989). Assim, o modelo implica que o sistema se organize em redor de projetos educativos centrados nas escolas cuja base de elaboração é da sua autonomia e que os currículos integrem componentes regionais e locais, de forma a viabilizar a inserção da escola no meio, abrindo-se à cooperação interinstitucional, como forma de mobilizar e aproveitar os recursos educativos existentes e de contribuir para uma convergência das atuações ao nível local, pois, é uma escola com autonomia científica, pedagógica, curricular e organizativa, financeira e administrativa (Formosinho 1989; Matos, 1996).

1.8- A gestão pedagógica

Libâneo (2005) considera-se a gestão pedagógica como sendo o lado mais importante e significativo da gestão escolar. Uma vez que o gestor deverá cuidar de gerir a área educativa propriamente dita da escola e da educação escolar, estabelecendo objetivos, gerais e específicos, para melhorar o ensino-aprendizagem dos alunos, definindo deste modo as linhas de atuação em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos. Propõe metas a serem atingidas, elabora os conteúdos curriculares, acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas. Avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipa escolar como um todo. Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da escola. Parte do plano escolar (ou Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar) também inclui elementos da gestão pedagógica os objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treino da equipa escolar.

Furtado (2014) afirma que o gestor pedagógico recebe muitos nomes. Às vezes é Coordenador, outras vezes Orientador e até mesmo Supervisor, guardando as tradições de sua falecida formação superior enquanto habilitação do curso de Pedagogia. Existem novas denominações, impregnadas de boas intenções, como Professor Orientador, reforçando uma ação de troca entre iguais ou, na outra extremidade, Tutor Pedagógico, realçando a necessidade de tutoria dos professores. O Diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso. É auxiliado nessa tarefa pelo Coordenador Pedagógico (caso exista) da escola. O trabalho pedagógico deve (ou deveria) ser desenvolvido em coletivo, porque todos os educadores precisam saber o que se passa na escola, independente de ter duas pessoas trabalhando na função de coordenador. É por esse motivo que Placco (2002) afirma que a presença do coordenador pedagógico na escola desenvolve ações de parceria, articulação, formação, informação, ajuda e orientação. Quando encaminhados dessa forma, haverá participação de todos, e atenção para o processo pedagógico levando em consideração as necessidades dos professores, alunos e escola, priorizando um o trabalho educacional de qualidade.

Portanto, para que o trabalho pedagógico na escola aconteça é necessário que haja parceria entre seus profissionais, “essa parceria se traduz em um processo formativo contínuo, em que a reflexão e os questionamentos do professor quanto à sua prática pedagógica encontram e se confrontam com os questionamentos e fundamentos teóricos evocados pelo coordenador pedagógico (...), num movimento em que ambos se formam e se transformam” (Placco, 2002).

Nesta conformidade, percebe-se que o gestor pedagógico, deve ressaltar a presença da sincronicidade no professor e as possibilidades de por meio do trabalho formativo do coordenador, auxiliar o professor a tomar consciência das dimensões envolvidas em sua prática. Essas dimensões segundo a autora são políticas, humanas interacionais e técnicas e desencadearia um trabalho em consonância com o projeto político pedagógico, a partir do momento em que os professores tomarem consciência, sem deixar de vista à intencionalidade de sua ação.

Em suma, o pedagogo na função de coordenador pedagógico, precisa estar sempre atento ao cenário que se apresenta a sua volta valorizando os profissionais da sua equipe e acompanhando os resultados, essa caminhada nem sempre é feita com segurança, pois as diversas informações e responsabilidades o medo e a insegurança também fazem parte dessa trajetória, cabe ao coordenador refletir sobre sua própria prática para superar

os obstáculos e aperfeiçoar o processo de ensino-aprendizagem. O trabalho em equipa é fonte inesgotável de superação e valorização do profissional, (Nogueira, 2008).

Segundo Libâneo (2004, p. 27): muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

O fator primordial que precisa estar presente no perfil do gestor educacional é a necessidade de saber administrar suas ações, respeitar as diferenças, pesquisar, dialogar, analisar, ouvir e aceitar opiniões contrárias às suas. O gestor tem chances de construir o ambiente escolar em conjunto com a participação de todos que a constituem, buscando atender as necessidades de todos os envolvidos no processo. Como consequência, o gestor deve ter disciplina para organizar e direcionar os esforços, ter coragem para agir com razão e liderança para as situações mais adversas que possam surgir no dia a dia e ter força de vontade para superar os desafios que são convencionais ao seu nível de responsabilidade. Ao realizar suas funções, ele deve sempre visar o melhor para a escola e para os alunos mantendo isso em evidência, assim como deixar transparente a necessidade de valorizar alunos e funcionários para que todos se sintam estimulados e incentivados a assimilarem conhecimentos novos e terem prazer em estarem em um ambiente escolar.

A escola atual passa por um período de transição de seu verdadeiro papel e entre os seus muitos papéis, cabe ao gestor definir as linhas de atuação de acordo com os objetivos e o perfil de sua comunidade e dos seus alunos. Propor metas a serem atingidas, elaborar os conteúdos curriculares, acompanhar e avaliar o rendimento das propostas pedagógicas e dos objetivos e o cumprimento das metas, avaliar o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipa escolar como um todo, não poderá ser feito apenas pelo gestor, mais em conjunto com toda equipe escolar. Paro (2008), afirma que o gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apoia o estabelecimento das prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação de funcionários, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente, auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo,

a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos.

Supervisionar diariamente o trabalho pedagógico é um foco fundamental para o trabalho do gestor, após as observações faz-se necessário reunir com a equipe pedagógica para socializar as questões e tomar decisões coletivamente, pensando na melhoria das atividades da escola, o qual conseqüentemente atingirá o processo de ensino. Com o objetivo de atacar uma problemática comum que as escolas vêm enfrentando que é o grande índice de reprovação e muitas vezes não sabe qual o melhor caminho a percorrer para solucioná-los.

Segundo Santos (2005) o papel do gestor é de animar e articular a comunidade educativa na execução do projeto educacional, incrementando a gestão participativa da ação pedagógica, conduzindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, econômicos, jurídicos e sociais. Com isso é relevante para o processo pedagógico, o envolvimento de todos nas tomadas de decisões, nos planejamentos das ações do Projeto Político Pedagógico, e nas execuções das atividades, porque partindo do pedagógico a gestão participativa expandirá para as demais gestões, que conseqüentemente o sucesso de uma depende da outra. E assim a gestão escolar participativa aconteça verdadeiramente.

Para Libâneo (2005) o gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apoia o estabelecimento das prioridades educacionais, avaliando sua equipa e os alunos constantemente. Deve está inserido participando da elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento, preocupando-se em oferecer capacitação ao corpo docente, estimulando os a debaterem em grupo, para refletirem suas práticas pedagógicas e levá-los a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizar os resultados alcançados pelos alunos nos diagnósticos realizados, para planejar em suas ações, visando sempre um ensino de qualidades para os alunos inseridos na escola.

O projeto político pedagógico é a própria organização do trabalho pedagógico da escola como um todo, sendo construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos no processo educativo da escola. O professor ao realizar o seu planejamento precisa estar atendo ao projeto pedagógico da escola, que determinará a sua intenção ao contemplar os conteúdos específicos, relacionando-os às competências e habilidades a serem desenvolvidas pelos alunos, (Veiga, 1995).

A gestão democrática ou participativa é entendida, normalmente, como uma forma de envolver funcionários de uma organização nos processos de decisões. No caso

das escolas, todos os funcionários e a comunidade são envolvidos para decidir objetivos, solucionar problemas, tomar decisões, avaliar a qualidade e a organização do ensino. Como o próprio termo sugere, o conceito de gestão democrática envolve a ideia de participação, ou seja, de trabalho coletivo, organizado em grupos e equipes que analisarão diferentes situações e decidirão o melhor encaminhamento. “Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado mediante reciprocidade que cria um ‘todo’ orientado por uma vontade coletiva” (Luck, 1998). Segundo Luck (et al., 2001), é necessário construir uma cultura de participação e aos poucos, porque a mentalidade e a consciência das pessoas não muda apenas por desejo. Primeiro é importante reconhecer e identificar *quem* realmente quer participar dessa gestão. Em seguida, é necessário muita paciência e persistência em relação à resistência de outros integrantes do grupo. Essa resistência aparece por meio de comportamentos evasivos, e ações contrárias ao movimento de mudança.

Em breves palavras, o gestor pedagógico é o responsável pelo bom funcionamento do processo ensino-aprendizagem e, dessa forma, é igualmente responsável pelo alcance de bons resultados na aprendizagem dos alunos. Essa tarefa, nada simples, pode ser subdividida em três dimensões que compõem o seu fazer: a gestão do currículo, a gestão da ação docente e a gestão dos resultados.

A gestão do currículo compreende todas as ações voltadas para a efetivação do processo de aprendizagem. Estamos falando de seleção de competências e conteúdos, de estratégias de ensino e de avaliação, de elaboração de projetos interdisciplinares, de estruturação do processo de recuperação e, também estamos falando do apoio, orientação e supervisão de tudo isso. A gestão do currículo é a dimensão que ocupa o maior espaço e o maior tempo da ação do gestor pedagógico. A gestão da ação docente ocorre em decorrência da gestão do currículo. Os professores têm condições de colocar em prática o currículo que estamos propondo? Essa é a pergunta que dá o pontapé inicial às ações do gestor pedagógico nessa dimensão. Mediante às respostas que ele vai obter, ele fará o seu planejamento nessa área. Gerir a ação docente exige que, num primeiro momento, avaliemos essa ação para que possamos identificar as necessidades de apoio e orientação.

É daí que surge o plano de formação continuada dos docentes. Nessa área, o ato de supervisionar dá vez aos atos de apoiar e orientar. A terceira dimensão da ação do gestor pedagógico é a gestão de resultados. Embora essa ação esteja obrigatoriamente

presente o tempo todo, em função da importância crescente que vem ganhando, é aconselhável tratá-la como uma dimensão isolada, digna de um planejamento específico. Aqui, cabe negociar e estabelecer, junto com os professores, formas e critérios de acompanhamento e avaliação do desempenho das turmas, assim como as ações imediatas mediante os resultados indesejáveis.

1.8.1-Gestão Democrática

Nos últimos anos, o termo “gestão” vem sendo utilizado para designar atividades administrativas. Na sua origem etimológica, o termo vem do latim gero gestum, gerere e significa chamar para si, executar, gerar. O processo de gestão democrática das instituições de ensino representa um importante instrumento de consolidação de democracia em nível de sociedade, considerando que a escola e a sociedade estão dialeticamente constituídas. Promover a democratização da gestão escolar significa estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida.

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (Paro, 2008). De acordo com o autor, a escola não é democrática só por sua prática administrativa, ela torna-se democrática por toda a sua ação pedagógica e essencialmente educativa. Pensando por essa lógica, não podemos pensar que a gestão democrática da escola possa resolver todos os problemas de um estabelecimento de ensino ou da educação. A escola está de alguma forma, articulada à sociedade em que se insere, apesar de não haver consenso teórico quanto à forma como se dá esta articulação.

Realizar a gestão democrática na escola implica a participação de todos os segmentos da comunidade escolar em todos os âmbitos da gestão: planejar, executar, acompanhar e avaliar são atividades que exigem a participação plena de todos. No entanto, como já dissemos anteriormente, avançar na direção de um projeto coletivamente produzido implica considerar que esse será um processo em permanente construção, dinâmico, marcado pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola, suas finalidades, a organização do trabalho pedagógico, os currículos e as metodologias, enfim, cada escola tem sua “cultura”. Dizendo de outro modo, cada escola é expressão de um processo histórico, por isso que, mesmo “imersa

em um processo histórico de amplo alcance, é sempre uma versão local e particular desse movimento”.

A proposta da Gestão Democrática (GD) nas escolas tornou-se fundamental, entendendo que eram necessárias mudanças na escola no sentido de superar as estruturas burocráticas (formais, hierarquizadas) já apontavam para a democratização da escola. Nem sempre o entendimento de gestão democrática teve o mesmo sentido. O que hoje entendemos como participação, organização coletiva, decisões compartilhadas em termos pedagógicos, administrativos e financeiros buscando uma integração entre escola e comunidade com vistas à construção de uma identidade para a instituição educativa que responda aos anseios desta e não aos interesses do capital, em outras épocas, restringia-se à ampliação apenas do acesso do cidadão à escola. É preciso compreender a gestão democrática como uma nova maneira de organizar a escola. Uma forma de descentralização de poderes, privilegiando a autonomia e a participação. Assim, a escola pode pensar sobre o caminho que deve seguir na busca de um ensino com mais qualidade para todos.

A gestão democrática escolar visa criar indicadores que permeiam qualidade na educação, que orientam a reflexão da comunidade sobre a escola e seu papel na construção de cidadania. Na forma de um manual, os Indicadores permitem que os participantes da comunidade avaliem a escola, identificando seus pontos fortes e fracos. Um dos indicadores da qualidade no ensino é, sem dúvida, o estímulo à participação dos pais na vida escolar dos filhos e da comunidade como um todo, permitindo desta forma um ambiente escolar participativo e sadio.

Vivemos num país marcado pelo autoritarismo, que, de certa forma, podou a participação da população em qualquer decisão, mas isso não cabe mais nos dias atuais. A gestão democrática faz parte da natureza da educação e é uma condição necessária para a qualidade da educação. Rosenau, (2002), afirma que para uma gestão democrática na escola é necessário um trabalho coletivo, o que não é meta fácil de atingir. A condução de um novo processo decisório responsável e comprometido neste trabalho coletivo, entendida como gestão democrática, poderá ser um dos caminhos para que a escola se insira num processo pedagógico eficiente orientado para a qualidade e eficácia da educação desejada para todos. Construir uma escola democrática é compartilhar as decisões, as conquistas e os fracassos; é integrar todos os membros da escola; é valorizar o coletivo; todas essas práticas qualificam o processo educativo. Esse

processo fundamenta-se na responsabilidade coletiva, onde todos se tornam comprometidos com o todo da escola.

Mas, o que vem a ser uma escola democrática? Para Rosenau (2002), uma escola democrática é aquela que está aberta ao diálogo intenso com toda comunidade escolar, sem distinção; procura moldar as formas instituídas de organização da escola ao novo momento de democratização da sociedade e da educação escolar, e, necessariamente, precisa criar novos meios de adaptar-se ao paradigma da participação. Em uma escola democrática não pode faltar o comum acordo entre os diferentes membros da comunidade escolar, através da participação ativa na construção de propostas e alternativas que fortaleçam a união em torno da gestão. Numa gestão democrática é necessário que o gestor-educador compreenda a dimensão política da sua ação, para que a mesma seja respaldada na ação participativa rompendo com a rotina que acaba alienando. Um dos desafios da gestão democrática é a participação coletiva que significa viabilizar os procedimentos de gestão, capazes de propiciar o comprometimento dos envolvidos; decidir e implementar as ideias acordadas; estabelecer procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação; articular interesses coletivos, de forma a melhorar o projeto pedagógico; estabelecer mecanismos de avaliação das ações efetivadas e desenvolver um processo de comunicação claro e aberto entre as comunidades escolar e local. Nesse sentido, a participação promove mudanças significativas na vida das pessoas, pois assumem responsabilidades, participando e trazendo possibilidades de mudanças que venham a atender os interesses coletivos. Por meio da gestão democrática, os indivíduos passam a assumir a responsabilidade de suas ações.

Transformar a escola num lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências é a parcela dos gestores como contribuição para melhorar a nossa sociedade; ou seja, os novos paradigmas da educação estão voltados para a qualidade da participação interativa entre pais, professores, funcionários e direção.

1.8.2-A Escola como organização

A escola é uma instituição que a sociedade criou para transmitir às novas gerações o conhecimento sistematizado. Ao longo do tempo, tem se modificado. Todavia, nenhuma outra forma de organização foi capaz de substituí-la, ainda que novas alternativas como a educação à distância, tenham crescido de forma significativa nos últimos anos. (Consed, 2001)

Nos dias atuais reconhecemos que a escola é uma organização, uma unidade social com identidade própria e não apenas um serviço do Estado. Uma organização específica, necessariamente articulada a um sistema hierarquizado. Para compreender melhor a função social da escola é importante situá-la no mundo moderno, observando os múltiplos papéis (mediadora da relação de professor-aluno, professor-pais) exercidos por ela ao longo do tempo. Faz-se necessário estudar sobre a administração das escolas do passado para entender a importância da gestão escolar no presente, que é a capacidade de compreender o contexto e as relações em que se desenvolve a prática educativa.

Wittmann (1997), conclui que a escola, como espaço social e político, requer a reflexão sobre a pertinência e relevância histórica e contextualizada de nossa prática educativa escolar. A função primordial da gestão da escola é garantir a contundência histórica da prática educativa e a integração do conjunto da prática pedagógica na escola. O gestor não deve ser encarado apenas como a pessoa que administra a escola, mas como líder, educador, mediador, uma pessoa capaz de provocar as mudanças de comportamentos e de atitudes diante das situações diversas que ocorrem com frequência nesse ambiente. Independente de suas modificações no decorrer da história, a escola foi a instituição que a humanidade criou para socializar o saber sistematizado. Isto significa dizer que é o lugar onde vincula o conhecimento que a sociedade julga necessário transmitir às novas gerações. A instituição escolar é insubstituível, pois ela cumpre o papel de contribuir para o pleno desenvolvimento da pessoa, preparando-a para a cidadania e qualificando-a para o trabalho. Até os dias de hoje não foi pensada nenhuma outra estrutura capaz de executar a sua função.

A escola hoje é vista como instância de desenvolvimento de relações humanas. As instituições escolares, bem como outras organizações tradicionais, até pouco tempo, não precisavam preocupar-se com a concorrência; mas, com a evolução dos tempos, cada organização está buscando novas formas para sua sobrevivência. Hoje se acredita que o líder precisa ser preparado, pois o gestor não nasce pronto. O modelo de gestão democrática surge com o papel de reverter às relações de poder entre as pessoas, a construção e uso das estruturas físicas e a utilização dos recursos tecnológicos, materiais e econômico-financeiros, surgindo assim uma organização com potencial para realizar a gestão do conhecimento em um ambiente de aprendizagem contínuo e uma revisão dos processos pedagógicos e administrativos, fortalecendo o gestor a tomar decisão de um bom líder com estratégica e competência.

Nesta linha de pensamento, vale alinhar-se nos pensamentos de (Abelha, Martins, Muquendi & Lobo, 2016), quando afirmaram que as escolas são espaços onde se congregam realidades sociais e educativas e, simultaneamente, onde convivem e interagem diferentes atores com funções educativas diversas. Cada um destes atores é um indivíduo que se faz acompanhar de um conjunto de valores, capacidades, interesses, aptidões, sonhos... os quais transporta para a organização escolar. Neste sentido, a escola é um local que “está cheio de valores, expectativas, motivações, conflitos, fins diversos.” (Santos Guerra, 2002, p. 35, cit. por Abelha, Martins, Muquendi & Lobo, 2016).

Nóvoa (1995) diz que “as instituições escolares adquiriram uma dimensão própria, enquanto espaço organizacional onde a tomada de decisões tornam-se importantes nas relações educacionais, curriculares e pedagógicas”.

O ambiente escolar deve ser organizado de tal forma que os alunos possam sentir mais valorizados e capazes de obterem sucessos nos estudos. E que, ao estabelecerem laços afetivos com a escola e com os professores, possam aprender pela vivência da curiosidade, pelo desejo de ver, fazer, indagar e construir.

1.8.3-O Gestor da Escola: Agente de Transformação

O gestor escolar atuando como um agente de transformação e desenvolvimento à frente de uma unidade de ensino deve refletir sobre sua postura e assumir a responsabilidade efetiva da gestão da escola e do sistema. O gestor deve atuar como um líder que incentive a autoconstrução, o compromisso, responsabilidade e qualidade de forma criativa no processo educacional. Cabe a ele a função de coordenar as relações entre todos os profissionais, alunos e a comunidade escolar, visando uma educação que possibilite uma integração democrática e participativa entre todos.

Na busca por implantar na escola uma gestão participativa, ele deve desenvolver estratégias de mobilização para um gerenciamento escolar mais democrático, ter a visão de conjunto, articular e integrar os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade etc.).

Assumir a liderança de uma unidade de ensino nos dias atuais é assumir um compromisso com a necessidade de mudança na educação. No modelo de gestão que se quer hoje, o gestor deve liderar o processo da passagem do enfoque unicamente administrativo para construir o enfoque que englobe todos os segmentos da escola, especialmente o Pedagógico. Assim, o novo modelo da gestão escolar traz, junto com a

autonomia, a ideia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola. Um novo modelo não só abre espaço para iniciativa e participação, como cobra isso da equipe escolar, alunos e pais, para que juntos possam resolver o desafio da qualidade da educação no âmbito de sua instituição.

Segundo Abelha et al., (2016) afirmam que as lideranças em contexto escolar assumem algumas especificidades que as distinguem de outros contextos. Nesta conformidade, Sergiovanni afirma que “as escolas necessitam de lideranças especiais porque são locais especiais”, destacando que às escolas cumprem em “dar resposta às realidades políticas singulares que enfrentam”. (2004, p. 172).

Deste modo, eleva-se o pensamento de que as escolas são espaços onde se congregam realidades sociais e educativas e, simultaneamente, onde convivem e interagem diferentes atores com funções educativas diversas. Cada um destes atores é um indivíduo que se faz acompanhar de um conjunto de valores, capacidades, interesses, aptidões, sonhos... os quais transporta para a organização escolar. Neste sentido, a escola é um local que “está cheio de valores, expectativas, motivações, conflitos, fins diversos.” (Santos, 2002, p. 35, cit. por Abelha et al., 2016).

Apesar de existirem diferentes formas de liderar as escolas, algumas investigações apontam que a chave do sucesso reside em conseguir encontrar os valores e os meios adequados de modo a gerir as tensões e os dilemas que os líderes enfrentam no exercício diário das suas funções (Day et al., 2000; Fullan, 2003, cit. por Abelha et al., 2016). Neste sentido, o desafio do líder não está no conhecimento da legislação, pois pode ser consultada a qualquer momento; o fundamental para o líder é a comunicação, são as relações, é a construção do conhecimento e a criação de coerência. (Ferreira, 2005 e Fullan, 2003, cit. por Abelha et al., 2016). Assim, liderar uma escola relaciona-se, cada vez mais, com a capacidade de delinear uma visão pessoal para a organização, comunicá-la aos elementos da comunidade e conseguir mobilizá-los de modo a que estes se apropriem dessa visão e a percecionem como sua. Nesta perspetiva, os líderes trabalham para e com as outras pessoas, alcançando em conjunto objetivos definidos e trabalhados em equipa, permitindo que todos se sintam envolvidos na construção do projeto e na celebração do seu sucesso.

Uma pesquisa feita por (Abelha et al., 2016) no I Fórum Internacional África, Cooperação, Educação e Desenvolvimento, faz-nos perceber que o contexto atual é caracterizado por rápidas e constantes mudanças, onde emerge a necessidade de uma

liderança preconizada por líderes visionários, com orientação estratégica face a um futuro a longo prazo e, nesse sentido, aparece a Liderança Transformacional (termo utilizado pela primeira vez por Burns em 1978). A Liderança Transformacional é um conceito muito jovem que requer de amadurecimento no seu contexto prático e científico e por ser um elemento preponderante no processo de gestão, uma vez que segundo (Abelha et al., 2016) permite o uso de processos de influência de ordem superior, porque o líder ao deparar-se com um problema questiona-se, de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo. Assim, a influência dos líderes através do processo transformacional tem por objetivo mudar a forma como os liderados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes apresenta. Bass & Avolio (2004). Os líderes transformacionais são percebidos como indivíduos pró-ativos, que se empenham em otimizar o desenvolvimento e a inovação dos liderados, do grupo e da organização, que os motivam a superar os níveis de desempenho definidos e a elevar os níveis morais e éticos.

Abelha et al., (2016) acreditam que a estrutura psicológica dos líderes transformacionais envolve a disposição para a ascensão social, a crença na capacidade para influenciar os outros, a motivação e a habilidade para tratar os outros de modo positivo e encorajador. Enquanto modelo a seguir, apresenta uma orientação positiva para consigo próprio e para com os outros, abertura intelectual, curiosidade e flexibilidade.

Desta forma, corroboramos com o pensamento dos mesmos autores ao afirmarem que os líderes transformacionais assumem-se como agentes de mudança, uma vez que incitam e transformam atitudes, crenças e expectativas dos liderados, tornando-os conscientes das suas necessidades (Bass, 1990). Varela (2012), tendo por referência os estudos desenvolvidos por Bass & Avolio (2004), defende uma complementaridade entre os estilos de liderança transaccional e transformacional, a qual se reflete na eficácia e satisfação dos liderados, dado que o potencial de desempenho é alcançado na reunião de comportamentos associados a ambos os estilos. Segundo Abelha et al., (2016) esta teorização está em consonância com Robbins (2002, p. 319) quando afirma que “a liderança transformacional é construída em cima da liderança transaccional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transaccional”.

Estes autores continuam argumentar que a Liderança Transformacional prescreve quatro componentes essenciais, designadamente: a componente carismática que

pretende o desenvolvimento de uma visão e a indução de orgulho, de respeito e de confiança; a componente inspiracional que se reveste de motivação, de estabelecimento de objetivos e metas elevadas, de modelagem de comportamentos no sentido de alcançar as metas estabelecidas; a componente de respeito pelos liderados que pressupõe prestar-lhes toda a atenção; e a componente de estimulação intelectual que se caracteriza como “de desafio, de espicaçar os subordinados com novas metas e com novos métodos para as atingir” (Castanheira & Costa, 2007, p. 143).

Nesta perspetiva, o líder transformacional esforça-se no sentido de compreender e partilhar as preocupações e necessidades dos outros, tratando cada indivíduo de forma singular. Por outras palavras, reconhece e satisfaz as necessidades dos liderados, proporciona-lhes um ambiente favorável e promotor do desenvolvimento pessoal, com o intuito de maximizar e ampliar as potencialidades de cada um. Estes líderes tendem a conseguir transformar os liderados em pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a irem mais além e a adotarem comportamentos espontâneos e inovadores. Todavia, esta atitude só poderá emergir se os liderados se sentirem satisfeitos e confiarem na organização e nos seus decisores e, por outro lado, reconhecerem que o seu bem-estar é uma preocupação da organização.

Segundo Castanheira & Costa (2007, p. 144,) citados por Abelha et al., (2016), a Liderança Transformacional é apresentada como alternativa à Liderança Transaccional, a qual se sustenta num sistema de recompensas e castigos aplicados em função do cumprimento ou não dos objetivos definidos. Os líderes transaccionais promovem a estabilidade limitando-se a indicar os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, pois não motivam e não influenciam os liderados. Ou seja, os líderes transaccionais definem os objetivos, o reconhecimento e a recompensa a atribuir quando estes são alcançados, tendo por referência o pressuposto de que a recompensa provoca a melhoria do desempenho individual e do grupo. Esta característica pode ser efetivada com assistência em troca do esforço, demonstrando satisfação quando os objetivos são alcançados, definindo os responsáveis de cada tarefa e as recompensas a atribuir se cumpridos.

Em suma, a ideia fundamental que sustenta a liderança transaccional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos liderados são satisfeitas e reconhecidas se estes desenvolverem o esforço necessário para realizar a tarefa. Na ótica de Bass (1990, p.10), a liderança transaccional refere-se à relação de troca entre o líder e os liderados para responder aos próprios interesses. Este

tipo de motivação fornece energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas atribuídas.

Na sua forma construtiva, o líder trabalha com os liderados estabelecendo acordos para a realização das tarefas, com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado Bass & Avolio (2004), enquanto na sua forma corretiva, há uma monitorização dos objetivos, esperando ou antecipando a ocorrência de erros e desvios à norma estabelecida. Por outras palavras, o líder transaccional descreve os modelos a seguir e pune os liderados que não cumpram o estabelecido.

Em síntese, podemos afirmar que, de um modo simplista, os líderes transaccionais conduzem e motivam os liderados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificam as funções de cada um e as exigências da tarefa. Por outro lado, os líderes transformacionais incitam e inspiram, apelando à consciência dos liderados com o intuito de alcançarem elevados ideais e valores, induzindo-os a irem além dos seus interesses pessoais, valorizando os interesses comuns da organização.

A Liderança Laissez-Faire caracteriza-se por uma certa apatia, por parte dos líderes, face aos problemas, atuando apenas quando os problemas se agravam. Remete para a ausência de comportamentos de liderança, isto é, os líderes evitam envolver-se em assuntos importantes, estão ausentes quando são necessários e esquivam-se a situações de tomada de decisão. Barracho (2012) citado por Abelha et al., (2016) defende que este estilo de liderança aponta para um líder que se abstém de tentar influenciar os liderados, abdicando das responsabilidades e da tomada de decisões. Tais factos traduzem-se em contextos de trabalho onde não existem objetivos definidos, uma vez que não são assumidos quaisquer planos de ação e a tomada de decisões importantes tende a ser adiada. Nas palavras do autor, “este factor identifica simplesmente a ausência ou evitamento do exercício de liderança, traduzido geralmente por uma influência nos resultados obtidos“ (Barracho, 2012, p. 177, cit. Abelha et al., 2016).

1.8.4-O gestor e a questão da liderança nas organizações educacionais

A gestão escolar é uma área de atuação na qual se objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar, adequadamente, os desafios da

sociedade globalizada e centrada no conhecimento. É de responsabilidade da gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas.

O líder da Escola é um profissional. O líder, enquanto profissional, precisa de um conceito, de uma teoria que embase sua atuação. Também é importante saber comunicar-se com outras lideranças educacionais usando linguagem profissional, de forma que possam entender-se rapidamente. Exercer liderança em organizações educacionais é mais do que se empenhar em uma atividade geral e técnica voltada a ensinar e apoiar professores. De acordo com Rosenau (2002), “a liderança cria um clima para aprendizagem em nível de profissionalismo e atitudes de professores e alunos proporcionando um elo entre escola e comunidade definindo caminhos para tomada de decisões fundamentais”.

Estabelecer rumos e direção é tarefa da liderança de uma organização. E mais: o diretor deve compreender que é líder de profissionais. Os docentes devem ser vistos como profissionais que possuem um alto grau de autonomia. Os diretores devem saber quais são as motivações dos professores (enquanto profissionais) e deve envolvê-los nas planificações e modificações de programas, principalmente nas tomadas de certas decisões. O motivo mais importante para que um profissional realize seu trabalho é o reconhecimento que dele provém.

Para se obter maior liderança, algumas características são importantes para a gestão democrática onde se constrói a autonomia da escola com a participação da comunidade e uma educação de qualidade. Um Gestor Escolar precisa de competência profissional e administrativa com experiência na docência, relacionando-se com a comunidade motivando e delegando funções para criar um grupo que desempenhe suas tarefas com qualidade, (Rosenau, 2002, cit. por Abelha, Martins, Muquendi & Lobo, 2016).

Em Angola, as instituições escolares têm sido canteiros de obras humanas, onde o gestor atua sem formação específica, comprometendo o próprio ensino, pois os currículos educativos, tanto no ensino geral como no ensino superior, ainda carecem de melhoria, sobretudo, na liderança de certas atuações profissionais. Não há formação, nem especialidade sobre a Administração e Gestão escolar, apesar de existir no currículo académico do ensino superior uma cadeira, ainda constitui preocupação do executivo em implementar no seu Projeto Político Pedagógico (PPP) e no Modelo

Curricular (MC) especialidade de Administração e Gestão Escolar (AGE), ou criar projetos de capacitação do docente-gestor de modo atuar com cientificidade e democraticidade.

A liderança pode ser desenvolvida. Quando pensamos em termos de liderança, o menos importante é tentar ser o líder carismático tradicional com características das quais se diz “ou você tem, ou você não tem”. A liderança da qual falamos aqui pode ser desenvolvida, porque é vista como uma atividade profissional, uma ocupação. Todos desenvolvem qualidades de liderança ao longo da vida, mas sempre surgem situações que nos exigem essas qualidades. É verdade que alguns as desenvolvem mais do que os outros. Depende do talento, da experiência de vida e das escolhas, características da biografia de cada indivíduo. Segundo, Luck (2005) os gestores escolares atuando como líderes, são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade, expressos por uma pessoa, que inspira a outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas.

1.8.5-Relacionamento com os demais agentes pedagógicos

Uma educação de qualidade é uma meta constante das instituições de ensino, mas para que isso se torne realidade é necessário a boa atuação do gestor, que busca um trabalho em equipa, uma gestão que priorize a participação de todos. Assim, os profissionais, que nela trabalham, precisam estar conscientes de que os alunos devem ter uma formação cada vez mais ampla, promovendo o desenvolvimento das capacidades desses indivíduos.

O gestor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso. É auxiliado nessa tarefa pelo Coordenador Pedagógico. É do seu desempenho e de sua habilidade em gerenciar conflitos que depende em grande parte a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do papel pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

O dinamismo do processo ensino-aprendizagem, sua realização plena, depende diretamente e indiretamente da maneira que o gestor atua, é necessário que o mesmo esteja capacitado, com formação condizente com que o cargo almeja.

As atribuições da gestão da escola são inúmeras, pois a mesma estabelece objetivos para o ensino, gerais e específicos, define as linhas de atuação, em função dos

objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos; propõe metas a serem atingidas, elabora os conteúdos curriculares; acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas e avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipa escolar como um todo. Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da escola. Parte do Plano e portamentos, incentivador, mediador, capaz de estimular a participação e compromisso de sua comunidade escolar a fim de se obter um trabalho coletivo.

Neste sentido o gestor e demais agentes pedagógicos têm a responsabilidade de desempenhar suas funções da melhor maneira possível atendendo os anseios da comunidade escolar. Sendo assim, o coordenador pedagógico exerce o papel de: coordenar, apoiar, acompanhar, assessorar e avaliar com estratégias diferenciadas. Desse modo o coordenador pedagógico tem uma função fundamental dentro do contexto da instituição de ensino. O orientador estende seu trabalho aos alunos, os orientados em seus estudos, com o objetivo de que os mesmos façam melhor proveito dos estudos. Nesse contexto, o professor deve ser entendido como um agente de educação integral, cujas habilidades, conhecimentos e atitudes em relação ao aluno são o centro da eficácia do processo educativo.

A primeira responsabilidade dos técnicos (diretores, coordenadores e orientadores pedagógicos) e professores é organizarem-se em torno da relação “professor-aluno”, núcleo do processo de ensino-aprendizagem. Tanto o professor, quanto os alunos trazem um conjunto de referências sociais (éticas, culturais – inclusive um sistema de valores etc.) e individuais (características físicas, de personalidade, entre outras) e vão estabelecendo tal relação desde o primeiro dia de aula.

O gestor pedagógico ajuda o professor a fazer uma leitura, de cada aluno, que traga subsídios ao processo de avaliação. O orientador colabora na organização dessa leitura com o objetivo de estabelecer critérios que orientem a avaliação geral da classe e da série e que possibilitem discutir sistematicamente a avaliação individual. Assim, auxilia o professor a redefinir as estratégias utilizadas com cada aluno, classe e série, ajudando a realizar a interface com os pais. Para que os técnicos e os professores realizem seu trabalho de modo integrado é necessário que sejam determinados, no projeto pedagógico de cada escola momentos para a troca de informações e experiências, bem como para o replaneamento. É necessário que se destine um número

de horas semanais para que o professor possa reavaliar seu trabalho e buscar subsídios para corrigir equívocos.

A escola deve definir em seu planejamento, reuniões semanais de professores por disciplina e por série, como também reuniões mais gerais para socializar essa atividade de reavaliação e sistematizá-la, com a ajuda do diretor e "especialistas" da unidade escolar. Os momentos de reunião são importantes, também, pois, as experiências trazidas pelos professores podem ajudá-los a identificar problemas ou questões que estimulem a formulação de projetos interdisciplinares.

Os coordenadores e orientadores pedagógicos devem ter momentos destinados ao planejamento conjunto de suas ações; ao atendimento dos professores e dos alunos; à realização de reuniões semanais com o diretor da unidade escolar para colocá-lo a par de seu trabalho, dos problemas e dificuldades dos professores, dos encaminhamentos dados, e também, para buscar subsídios. Na falta do coordenador ou orientador pedagógico, é o diretor quem assume as suas atribuições. Isso não significa que, se a escola conta com esses especialistas, o diretor tem apenas o papel de administrador, pois é ele quem alia, nos dois casos, a administração à proposta pedagógica da unidade escolar. Por isso, o diretor também acompanha e auxilia o trabalho dos especialistas e dos professores, bem como, a sua articulação. São, também, atribuições do diretor, coordenar o processo de elaboração e reelaboração do projeto político-pedagógico da escola e organizar estratégias de mobilização e participação das famílias e da comunidade para sua realização. Além disso, é o elo privilegiado de comunicação entre a Secretaria de Educação e a instituição escolar. Portanto, o diretor tem como principal responsabilidade coordenar o processo democrático da gestão escolar, mobilizando seus diversos participantes. É seu papel conhecer e auxiliar todo o trabalho pedagógico realizado na escola pelos técnicos e, principalmente, pelos professores, que melhor conhecem os alunos e as famílias.

Conclui-se, mediante os aspectos teóricos apresentados acima, que nas unidades educacionais, o papel do diretor tem sua importância não apenas com um simples gestor administrativo, mas como um agente integrador do processo educativo, capaz de interagir entre os agentes pedagógicos e os educandos objetivando a melhoria da qualidade do ensino, através da mudança no plano gestor escolar, mediante as necessidades apontadas, e sua participação no processo ensino-aprendizagem, promovendo e incentivando o constante aperfeiçoamento dos seus agentes pedagógicos. Fica claro que uma gestão democrática e participativa, com o empenho de toda a

comunidade escolar, pode contribuir para que o sistema público de ensino rumo a uma melhoria tão desejada, sendo que o gestor é peça importante no alcance deste objetivo, coordenando todo trabalho e atuando como líder durante todo o processo.

1.8.6-Relações Sociais e Interpessoais na gestão democrática

Na trajetória histórica da humanidade, percebe-se a necessidade de privilegiar a relação entre as pessoas, contribuindo assim para o avanço coletivo. O conhecimento baseado nas relações sociais colabora para uma nova sociedade, onde seus integrantes são comprometidos com o avanço de todos. Nesse processo, a escola aparece como um lugar privilegiado para a construção de conhecimentos adquiridos a partir das trocas inerentes às relações humanas.

A formação de gestão em Angola ainda pressupõe uma necessidade e preocupação, pois os gestores atuais lideram as organizações escolares de forma empírica – baseada na experiência e no conhecimento do senso comum, o que lhes inocentam da cientificidade da sua função, isto é, o modelo de gestão privilegiado e defendido como padrão de gestão escolar. Cabe à Gestão Escolar participativa garantir e privilegiar as relações interpessoais no interior da escola, assim todos comprometem-se com uma prática pedagógica democrática. Uma das maneiras de mobilizar os profissionais da educação a desencadear o processo de mudança é a elaboração e a colocação em prática do projeto político-pedagógico da escola, que destaca a importância de todos nesse processo dinâmico e altamente investigativo, sendo assim, o comodismo e o individualismo não têm espaço.

Percebe-se na citação acima que as relações condizentes à escola são de caráter obrigatório, tendo em vista que é exigido das pessoas que compõem esse ambiente, sejam conduzidas por regras que regem boas relações de convivência. Aprender a conviver com os outros e respeitar os seus direitos é um princípio básico da convivência democrática. Isso significa que todos podem ouvir e ser ouvidos. Se essa aprendizagem começa bem na escola, prosseguirá ao longo da vida.

Como a escola é um espaço social frequentado pela maioria da população é normal que aconteçam os conflitos. O que não pode ser comum é o desprezo em relação aos incômodos, pois esses devem ser trabalhados a fim de tornar os sujeitos mais tolerantes com o seu próximo. Por meio das relações interpessoais pode-se trabalhar a maioria das grandes mazelas que castigam a humanidade, se não nos deparamos com constrangimento, preconceito, discriminação, conflito, corrupção, estresse, guerra,

destruição ambiental, ignorância, exploração; e a escola é o ambiente propício para debater esses temas, a fim de formar nos indivíduos constituintes deste ambiente cidadãos democráticos. O processo de aprendizagem está atrelado às relações interpessoais. Nesse âmbito, encontra-se um infindável número de sujeitos, circunstâncias, espaços e tempos. As relações familiares, sociais, institucionais estão estreitamente relacionadas aos resultados finais de avanços ou estagnações em processos de aprendizagem.

CAPÍTULO 2: Metodologia de Pesquisa

2.1 Introdução

A metodologia de investigação a ser utilizada nesta dissertação, visa percorrer os caminhos significativos, na busca de respostas que felizmente consigam satisfazer a problemática em causa, a gestão pedagógica nas instituições escolares angolanas.

2.2. Opção Metodológica

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Na investigação que desenvolvemos recorreremos a uma metodologia **quantitativa**, que na visão de Fonseca (2002) a metodologia quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc. Para a presente obra a utilização desta metodologia está essencialmente ligada à observação de fenómenos, à formulação do problema, hipóteses explicativas desses mesmos fenómenos, ao controlo de variáveis, à verificação ou rejeição de hipóteses mediante uma recolha rigorosa de dados, posteriormente sujeitos a uma análise estatística. Portanto, foi necessário aplicar instrumentos de questionário dirigidos aos professores e entrevistas dirigidas aos membros de direção.

2.2.1-Problema de Investigação

Diante dos fenómenos observados no processo docente educativo, constatou-se uma lacuna no desempenho profissional dos professores, apesar de ter vários fatores que podem contribuir negativamente neste desempenho, nesta investigação nos vocacionamos na liderança, onde procuramos conhecer se de facto, a gestão pedagógica é que está por detrás desta lacuna. Daí que surgiu a seguinte questão norteadora do problema: **Qual é a gestão pedagógica predominante na escola em causa e sua influência no desempenho profissional e nos processos organizativos?**

Em função deste problema, predizemos a resposta com a seguinte hipótese: dependentemente do modelo da gestão pedagógica predominante na escola, pode influenciar positivamente ou negativamente nos processos organizativos e no desempenho profissional.

Tendo em conta a necessidade de se restringir o campo da pesquisa no sentido de orientá-la tem como **objeto de estudo** a gestão pedagógica e o campo de ação e gestão pedagógica e sua importância nos processos organizativos.

2.2.2- Questões Orientadoras da Investigação

- Que fundamentos teóricos sustentam a gestão pedagógica e sua influência no desempenho profissional?
- Que importância tem a gestão pedagógica no processo de ensino-aprendizagem na Escola do I Ciclo do Ensino Secundário nº BG-2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas-Lobito?
- Qual é o modelo de gestão pedagógica predominante na escola do I ciclo do Ensino Secundário nº BG-2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas, no Município do Lobito e sua influência no desempenho profissional?
- Quais são as consequências da gestão pedagógica predominante na escola em referência?
- De que forma tem influenciado, a gestão pedagógica predominante, o desempenho profissional dos professores da escola em referência?

2.2.3- Objetivos Científicos

Objetivo Geral:

- Analisar a gestão pedagógica e sua importância nos processos organizativos na Escola do Ensino Secundário do I Ciclo nº BG-2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas-Lobito.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar teoricamente a gestão pedagógica e sua influência no desempenho profissional;
- Descrever a importância da gestão pedagógica no processo de ensino-aprendizagem na Escola do Ensino Secundário do 1º Ciclo NºBG 2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas-Lobito;
- Identificar o modelo de gestão pedagógica predominante na escola do I ciclo do Ensino Secundário nº BG-2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas, no Município do Lobito;

- Descrever as consequências da gestão pedagógica predominante na escola em referência;
- Avaliar a influência da gestão pedagógica predominante no desempenho profissional dos professores da escola em referência.

2.2.4- Hipóteses

- a)**H1:** O estilo de gestão pedagógica predominante na escola em causa está na base do mau desempenho profissional docente e influência negativamente nos processos organizacionais;
- b)**H2:** A fundamentação teórica sustentada sobre a gestão pedagógica e sua importância nos processos organizativos contribui significativamente numa gestão participativa capaz de consolidar os fundamentos empíricos;
- c)**H3:** O tipo de gestão pedagógica influencia positivamente ou negativamente nos processos organizativos e no desempenho profissional na escola do I ciclo do Ensino Secundário nº BG-2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas, no Município do Lobito;
- d)**H4:** A ausência de uma gestão pedagógica democrática na liderança influencia negativamente nos processos organizativos bem como no desempenho profissional;

2.2.5- Variáveis

Na elaboração da presente obra foram tidas em consideração variáveis dependentes e independentes. Sabe-se que a variável independente é aquela que influencia, afeta ou determina outra variável é também manipulada pelo pesquisador por enquanto que, a variável dependente consiste em valores e fatos influenciados, determinados pela variável independente. Assim o trabalho em causa terá como:

Variáveis dependentes:

A gestão pedagógica;

A importância atribuída à gestão pedagógica

Variável independente:

Os processos organizativos

2.2.6- Caracterização da Escola

A Escola do Ensino Secundário do I Ciclo Nº BG- 2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas, situa-se no município do Lobito e está localizada no bairro do Compão Zona A,

sendo a Norte a zona académica, a Sul a Escola de Formação de Professores, a Leste as futuras instalações de grupos de distribuição transfuella (DTG) e a Oeste pela escola Heróis de Kangamba. Ela foi fundada na década setenta e reabilitada em 2007, pelo Governo Provincial de Benguela.

A Escola apresenta a seguinte estrutura: 18 salas de aulas; três gabinetes; uma secretaria-geral; uma sala de professores; uma biblioteca; uma cantina escolar; um anfiteatro; 8 casas de banho.

Tabela nº 1 – Estrutura da Escola

Componentes	Quantidades
Salas de aulas	18
Salas de Professores	1
Gabinetes	3
Secretária-Geral	1
Biblioteca	1
Cantina escola	1
Anfiteatro	1
Casas de Banho	8

2.2.7- População e amostra

Caracterização da População

Carmo e Ferreira (1998) citado por Vargas (2010) descrevem a população alvo como “o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses elementos têm, obviamente, uma ou mais características comuns a todos eles, características que os diferenciam de outro conjunto de elementos...” Assim sendo a Escola funciona em três períodos com as respetivas classes, 7ª classe com 825 alunos, dos quais 421, são do sexo masculino todos eles com idades compreendidas entre 12-14 anos, ainda destes alunos da 7ª classe estão distribuídos por turnos da seguinte forma: manhã são 285 alunos onde 158 são do sexo feminino, tarde são 295 alunos onde 125 são alunos do sexo feminino e noite são 245 alunos onde 121 alunos são do sexo feminino; 8ª classe com 638 alunos, destes 326 são do sexo masculino, todos eles com idades compreendidas entre 14-18 anos, ainda destes alunos da 8ª classe estão distribuídos por turnos da seguinte forma: manhã são 213 alunos onde 118 são do sexo feminino, tarde são 225 alunos onde 93 são do sexo feminino e noite são 200 alunos onde 101 alunos são do sexo feminino e 9ª classe com 837 alunos, destes 460 são alunos do sexo feminino, todos eles com idades compreendidas entre 18 anos em diante, ainda destes alunos da 9ª classe estão distribuídos por turnos da seguinte forma: manhã são 275

alunos onde 158 são do sexo feminino, tarde são 279 alunos, destes 154 são do sexo feminino e noite são 283 alunos onde 148 alunos são do sexo feminino, fazem parte ainda desta população 113 professores dos quais 85 são do sexo feminino, 14 funcionários para apoio administrativo, dos quais 6 são do sexo feminino, 9 auxiliares de limpeza todos eles do sexo feminino e 2 guardas para a proteção escolar, todos do sexo feminino.

Tabela Nº 2 – Caracterização dos Alunos por Classe, Turno e Género

7ª CLASSE (12-14 ANOS)			8ª CLASSE (14-18 ANOS)			9ª CLASSE (18 ANOS...)					
Turno	Género		Total	Turno	Género		Total	Turno	Género		Total
Manhã	F	M	285	Manhã	F	M	213	Manhã	F	M	275
	158	127			118	95			158	117	
Tarde	F	M	295	Tarde	F	M	225	Tarde	F	M	279
	125	170			93	132			154	125	
Noite	F	M	245	Noite	F	M	200	Noite	F	M	283
	121	124			101	99			148	135	
Subtotal	404	421	825	Total	312	326	638	Total	460	377	837
Total Geral											2.300 Alunos

A Escola está equipada com carteiras e quadros suficientes para os alunos. Não tem ginásio, mas existe um espaço ao ar livre que se destina às atividades de Educação Física.

Amostra

Segundo Bravo (1998) citado por Basto (2015, p.113) a escolha da amostra é particularmente importante quando se pretende fazer um estudo de caso, pois constitui o centro de toda a investigação (in Araújo et al, 2008), e que vai estabelecer, desde logo, o fio condutor do estudo em questão (Creswell, 1994, in Araújo et al, 2008).

Nesta pesquisa escolheu-se como amostra os elementos abaixo caracterizados na tabela nº 3.

Caracterização da Amostra

Tabela nº 3 – caraterização da amostra

AMOSTRA	QUANTIDADE	GÉNERO	
Gestor Geral	1	Masculino	
Sub-gestores	Pedagógico	1	Masculino
	Administrativo	1	Masculino
Professores		18	Feminino
		13	Masculino

A presente obra traz consigo uma amostra de carácter aleatória não probabilística, constituída por membros de direção escolar (gestores) e professores do ensino básico, de ambos os sexos, que lecionam na Escola do I Ciclo do Ensino Secundário nº BG-

2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas, no Município do Lobito, tal como descreve a tabela nº 3. Para responder o problema levantado, foi necessário selecionar a amostra acima mencionada, pois esta responde claramente aos objetivos preconizados.

Métodos

Análise documental: também conhecido por fontes secundárias. Para Marconi & Lakatos (2002), “este método visa a busca de informações bibliográficas, permitindo navegar nas variadas obras de diferentes autores, a fim de obter informações relacionadas com a problemática em estudo para que, de forma lógica e criativa, se possa fazer crítica e estabelecer comparações, extrair-se conclusões, entre outros aspetos, a volta do tema em estudo”.

Analítico-sintético: para Marconi e Lakatos (2002) “a análise ou explicação, e a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenómeno estudado e outros fatores”. Essas relações existentes podem ser estabelecidas em função das suas propriedades relacionadas de causa-efeito, produtor-produto ou de correlações de análise de conteúdo, entre outras. Este método permitiu entrar em mais detalhes sobre os dados colhidos a fim de se conseguirem respostas para as questões formuladas. No desenvolvimento da investigação, serão utilizados os seguintes instrumentos: Inquéritos por questionários aos gestores e aos professores da referida escola.

Matemático-Estatístico: para Mesquita & Rodriguez (2004), com este método cumpre-se com “uma função relevante na investigação educacional; contribui para precisar os dados com probabilidades de serem verdadeiras, embora admitam uma certa margem de erro”. A manipulação estatística permitiu comprovar as relações dos fenómenos entre si, e obter generalizações sobre a sua natureza, ocorrência e significado.

Inquérito por questionário: Para Marconi & Lakatos (2002) “é um método especial do questionário”. Os inquéritos são técnicas e métodos muito utilizados em investigação científica, fundamentalmente nas investigações pedagógicas, os mesmos encontram-se classificados dentro dos métodos empíricos, partindo da observação da realidade objetiva”. Sendo um método baseado em perguntas e respostas (escritas), pretendeu-se com o mesmo obter informação a partir da amostra e tirar conclusões relacionadas com o tema em estudo. Com este método foi possível colher informação acerca da gestão pedagógica, bem como a sua importância nos processos organizativos.

Tal como referenciado por Moreira (2009, in Mendes, 2013) citado por Basto (2015) um questionário é “um conjunto de questões, ou seja, um conjunto de itens”

relativos a uma determinada temática, e dirigidos a um determinado grupo representativo de uma população para obter informações “acerca de conhecimentos, valores, preferências, atitudes ou crenças ou ainda as suas experiências e práticas passadas e atuais, de interesse para o investigador”.

Inquérito por Entrevista: que para Good e Hait citado por Marconi e Lakatos (2002), consiste “no desenvolvimento de previsão, fiscalização, fidedignidade e validade de um ato social como a conversão”. Ainda Marconi e Lakatos (2002), consideram que este método consiste “numa conversa efetuada face a face de maneira metódica, proporcionando ao entrevistador de forma global a obtenção de informação necessária relativa ao assunto em pesquisa”. Este método possibilitou a recolha de dados sobre o objeto de estudo através de uma série de perguntas orais estruturadas e selecionadas previamente.

CAPÍTULO 3: Apresentação e Análise dos Resultados

O presente capítulo faz-nos menção sobre os fatos empíricos compulsados pela amostra, através do método de inquérito por questionário que na visão de Fortin (2000), “ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa”. E por método de inquérito por entrevista que segundo Rodrigues (2006:93), é a técnica utilizada pelo pesquisador para obter informações a partir de uma conversa orientada com o entrevistado e deve atender a um objetivo pretendido. É um instrumento fundamental no trabalho de investigação científica, pedagógica e psicológica. Para Vitorino (in Nérice.1992) – é um diálogo baseado em princípios e normas científicas da comunicação entre duas pessoas em que uma delas é especialista no diálogo e outra precisa de ajuda para resolver uma situação conflituosa e problemática diferente.

3.1. Instrumentos

Os instrumentos estão subdivididos por: inquérito por entrevista aos membros de direção (gestores) e inquérito por questionário aos professores da escola do I Ciclo do Ensino Secundário nº BG-2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas, no Município do Lobito, este questionário é constituído, quase na totalidade, por perguntas do tipo **fechadas e de múltiplas respostas**, em que o inquirido tem de escolher entre respostas alternativas previamente fornecidas, achando-se vantajoso na medida em que se torna mais fácil de aplicar análises estatísticas para analisar as respostas, tal como defendido por Hill & Hill (2009), sendo um tipo de questionário especialmente útil “quando o investigador conhece muito bem a natureza das variáveis mais relevantes, e mais importantes, na área da investigação e quer obter informação quantitativa sobre elas”. Segundo Carmo & Ferreira (1998) “um modo de objetivar as respostas e de não permitir que estas sejam ambíguas é fechar as perguntas”.

Para uma busca sólida, o nosso trabalho de campo ou pesquisa empírica teve que pautar pela escala sociodemográfica e escala de autoconhecimento (inquérito por questionário dirigido aos professores e inquérito por entrevista dirigida aos membros de direção ou gestores escolares).

3.2. Escala sociodemográfica

Esta escala nesta pesquisa empírica visa-nos fornecer as características sociodemográficas da amostra, tais como a idade, o sexo, o tempo de serviço, habilitações literárias, especialidades, de modo concebermos e analisarmos os argumentos optadas pelos inquiridos e entrevistados.

Tabela nº 4 – Corpo inquirido

CARACTERÍSTICAS	Nº	%
Gestores	3	9
Professores	31	91
Total	34	100

A presente obra traz consigo uma amostra de carácter aleatória, constituída por 3 (três) membros de direção escolar (gestores) que corresponde a 9%, todos eles do sexo masculino e 31 professores que corresponde a 91%, onde destes, 18 elementos são do sexo feminino.

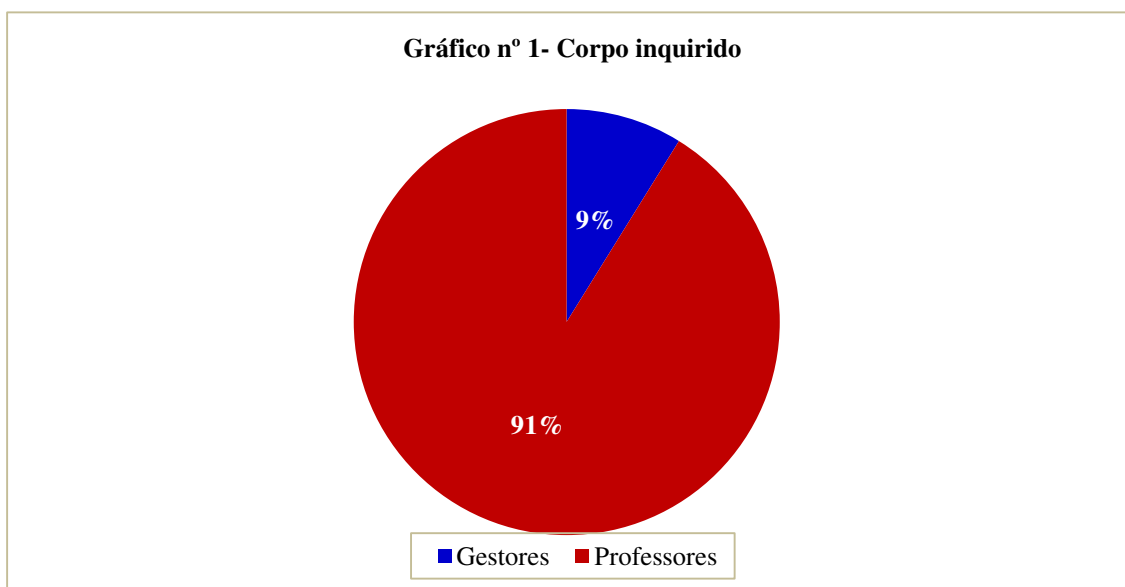


Tabela nº 5 – Sexo

CARACTERÍSTICAS	Nº	%
Masculino	16	47
Feminino	18	53
Total	34	100

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 5 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação caracteriza-se sexualmente por 16 elementos masculino que corresponde a 47% e 18 elementos feminino que corresponde a 53% perfazendo assim um total de 34 elementos inquiridos equivalente a 100%.

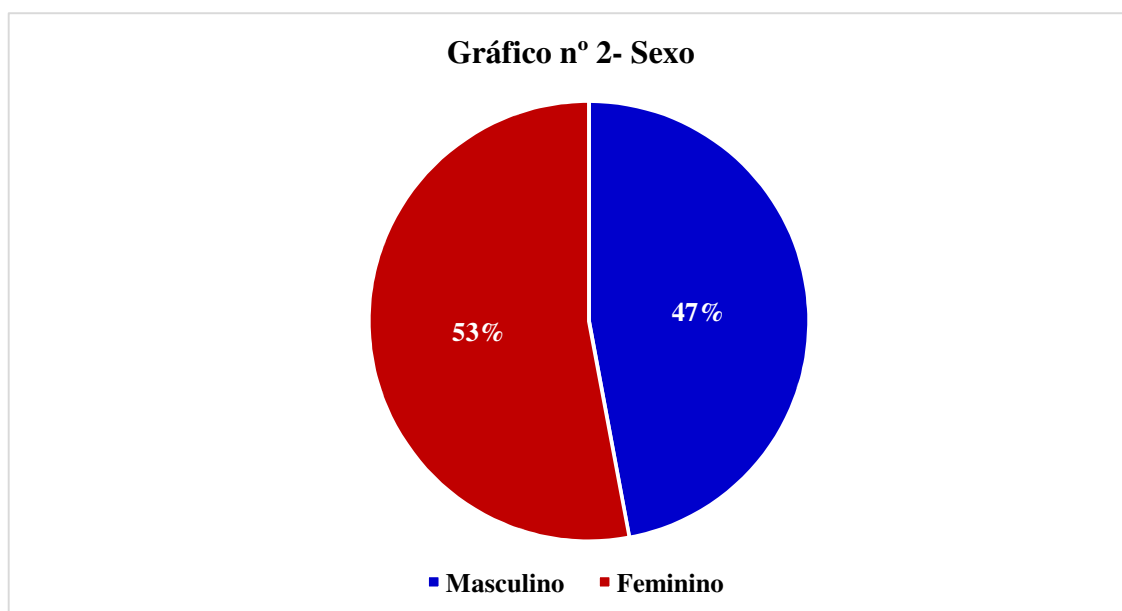


Tabela nº 6 – Idade

CARACTERÍSTICAS	Nº	%
≤ 30	8	23
31-40	11	31
≥ 41	16	46
Total	34	100

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 6 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação manifesta as seguintes idades: menor ou igual a 30 anos de idade são 8 (oito) elementos, que corresponde a 23%, de 31 à 40 anos de idade são 11 (onze) elementos que corresponde a 31% e 16 elementos correspondente a 46% com idades de maior ou igual a 41 anos.

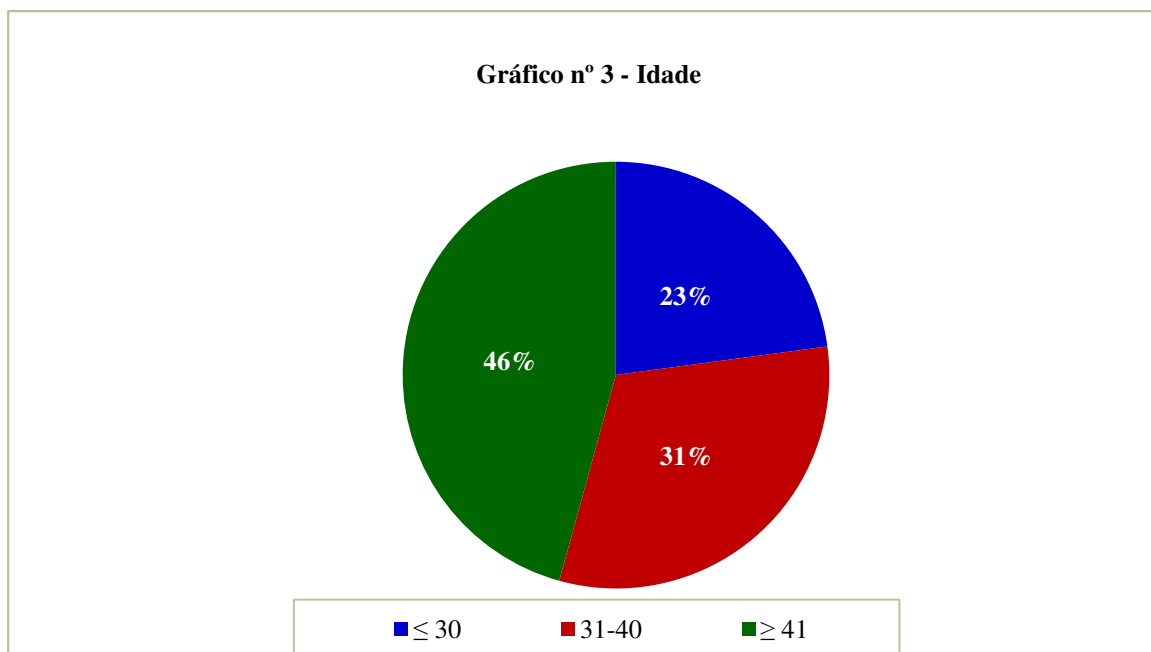


Tabela nº 7 – O nível acadêmico

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Mestrado	4	12
Licenciatura	20	59
Bacharel	6	17
Técnico Médio	4	12
Total	34	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 7 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 34 elementos inquiridos, o que perfaz 100%, 4 elementos inquiridos que perfaz a 12% possuem o mestrado, 20 elementos inquiridos que perfaz 59% possuem a licenciatura, 6 professores inquiridos que perfaz 17% possuem bacharel e 4 elementos inquiridos que perfaz 12% possuem o Técnico Médio.

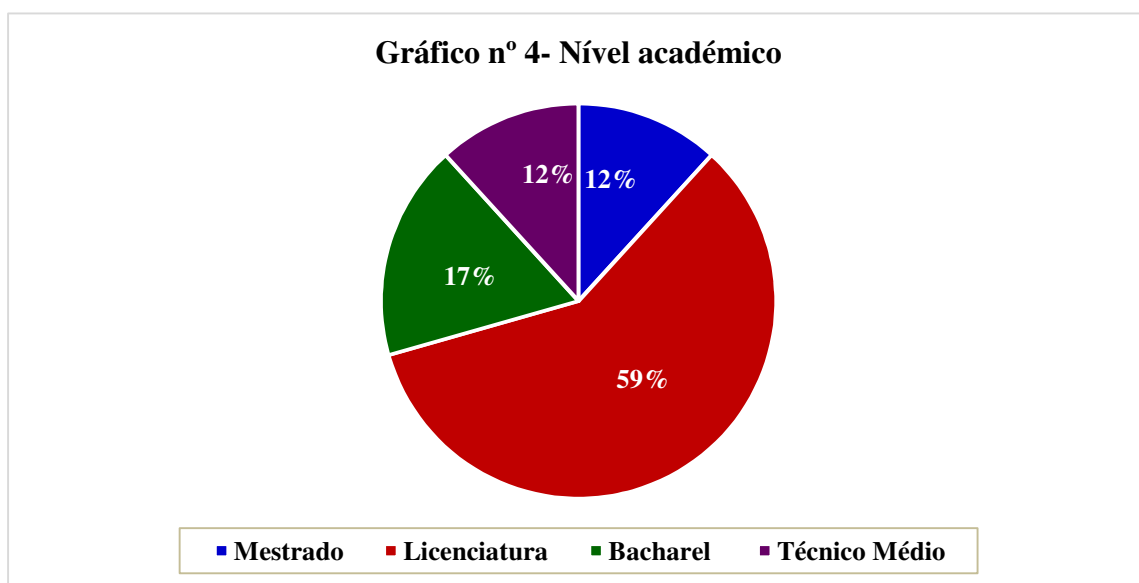
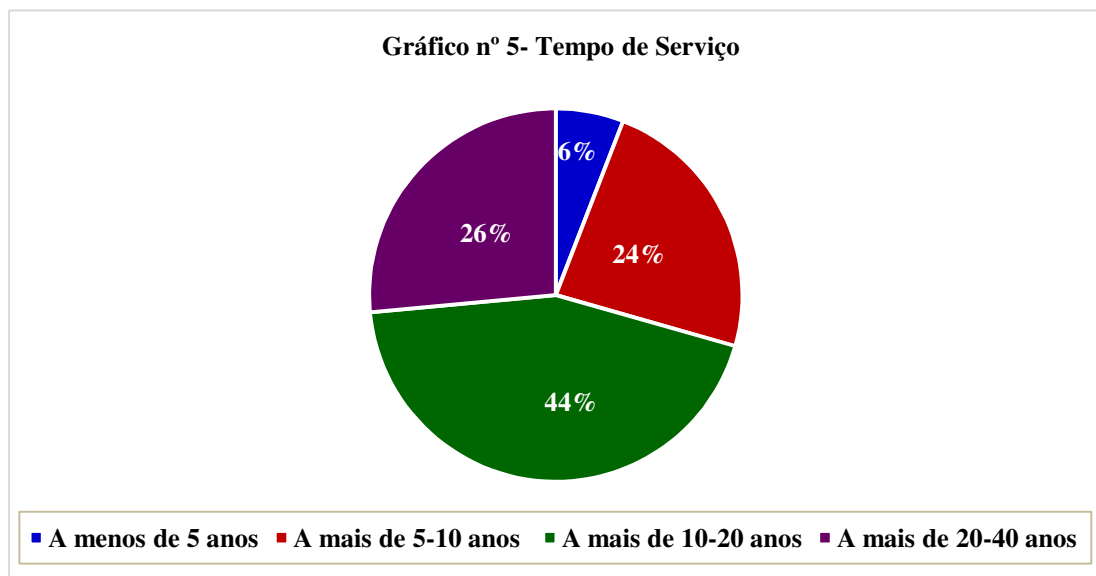


Tabela nº 8 – Tempo de Serviço

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
A menos de 5 anos	2	6
A mais de 5-10 anos	8	24
A mais de 10-20 anos	15	44
A mais de 20-40 anos	9	26
Total	34	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 8 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 34 elementos inquiridos, o que perfaz 100%, 2 elementos inquiridos que perfaz a 6% afirmam que exercem a função a menos de 5 anos, 8 elementos inquiridos que perfaz a 24% afirmam que exercem a função mais de 5-10 anos, 15 elementos inquiridos que perfaz 44% afirmam que exercem a função a mais de 10-20 anos e 9 elementos inquiridos que perfaz 26% afirma que exercem a função a mais de 20-40 anos.



3.3. Escala de Autoconhecimento

3.3.1-Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados de Inquérito Aplicado aos Professores

Aqui, estão reunidos e representados por tabelas e gráficos, os resultados obtidos do inquérito aplicado aos professores, com objetivo de obter dados sobre a gestão escolar e sua importância nos processos organizativos.

Tabela nº 9 – Gosta da profissão que exerce?

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Sim	28	90
Não	0	0
Um pouco	3	10
Sem resposta	0	0
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 9 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 31 professores inquiridos, o que perfaz 100%, 28 professores inquiridos que perfaz a 90% afirmam que gostam da profissão que exercem 3 professores inquiridos que perfaz 10% afirmam gostam um pouco da profissão que exercem.

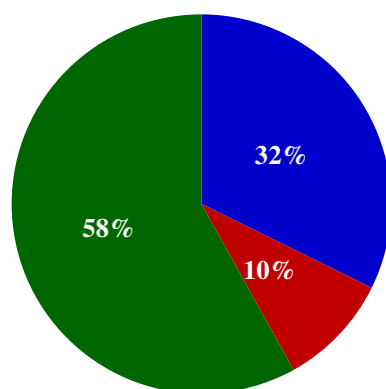


Tabela nº 10 – Que dificuldades tem encontrado na sua profissão?

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Em relacionar-se com os alunos	10	32
Em relacionar-se com os colegas	3	10
Em relacionar-se com a direção	18	58
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 10 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 31 professores inquiridos, o que perfaz 100%, 10 professores inquiridos que perfaz a 32% afirmam que dentro da sua profissão têm encontrado dificuldades em relacionar-se com os alunos, 3 professores inquiridos que perfaz 10% afirmam que dentro da sua profissão têm encontrado dificuldades em relacionar-se com os colegas e 18 professores inquiridos que perfaz 58% afirmam que dentro da sua profissão têm encontrado dificuldades em relacionar-se com a direção escolar.

Gráfico nº7- Dificuldades profissionais



■ Em relacionar-se com os alunos ■ Em relacionar-se com os colegas
■ Em relacionar-se com a direção

Tabela nº 11 – Como caracteriza a gestão pedagógica desta escola?

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Boa	3	10
Péssima	18	58
Normal	10	32
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 11 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 31 professores inquiridos, o que perfaz 100%, 3 professores inquiridos que perfaz a 10% caracterizam a gestão escolar como boa, 18 professores inquiridos que perfaz 58% caracterizam a gestão escolar como péssima e 10 professores inquiridos que perfaz 32% caracterizam a gestão escolar como normal.

Gráfico nº 8- Caraterística da Gestão pedagógica da escola

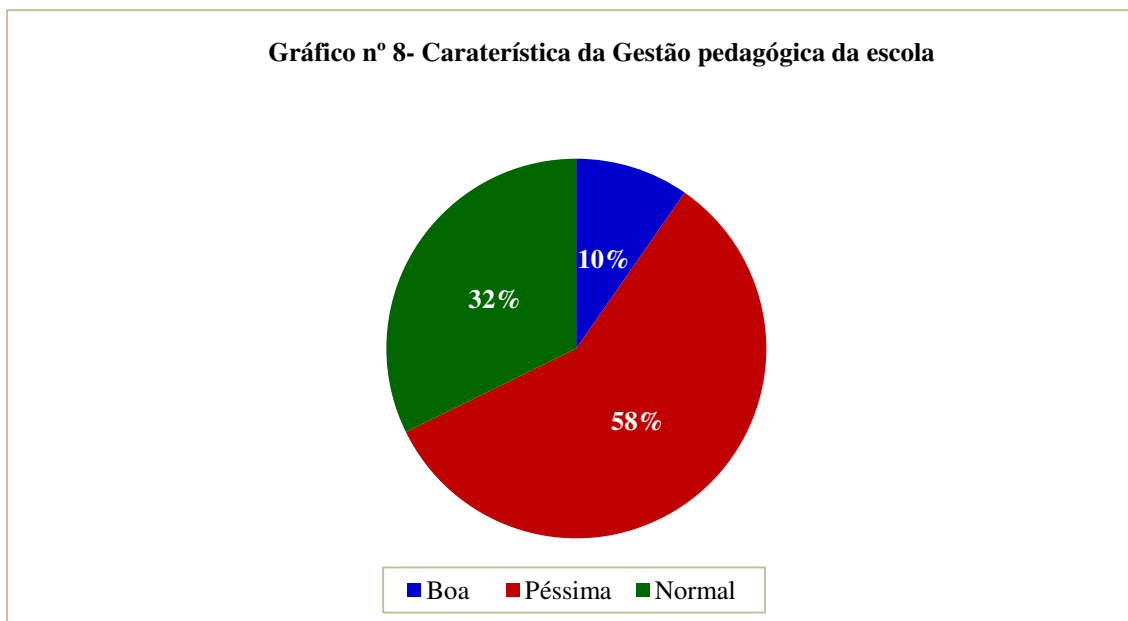


Tabela nº 12 – Como define o perfil da gestão pedagógica desta escola?

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Autoritária	9	30
Burocrática	18	60
Democrática	2	7
Permissiva	1	3
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 12 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 31 professores inquiridos, o que perfaz 100%, 9 professores inquiridos que perfaz a 30% definem o perfil da gestão escolar como autoritária, 18 professores inquiridos que perfaz 60% definem o perfil da gestão escolar como burocrática, 2 professores inquiridos que perfaz 7% definem o perfil da gestão escolar como democrática e apenas 1 professor inquirido que perfaz a 3% define o perfil da gestão escolar como permissiva.

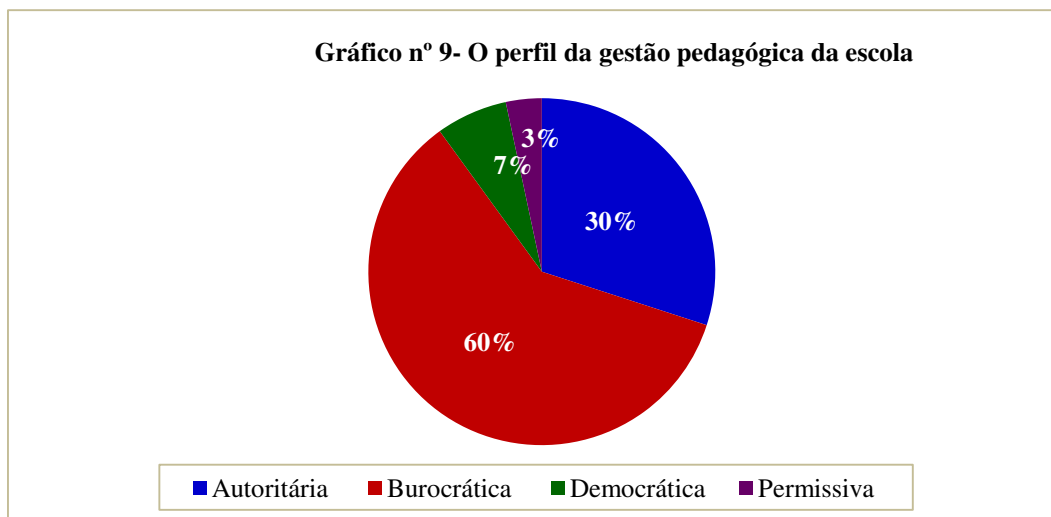


Tabela nº 13 – O modelo da gestão pedagógica predominante nesta escola contribui positivamente no desempenho profissional dos professores e nos processos organizativos da escola?

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Sim	2	6
Não	29	94
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 13 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 31 professores inquiridos, o que perfaz 100%, 2 professores inquiridos que perfaz a 6% afirmam que “sim” a gestão pedagógica predominante nesta escola contribui positivamente e 29 professores inquiridos que perfaz 94% afirmam que a gestão pedagógica predominante nesta escola “não” contribui positivamente no desempenho profissional dos professores e nos processos organizativos da escola.

Gráfico nº 10- Influência da gestão pedagógica predominante

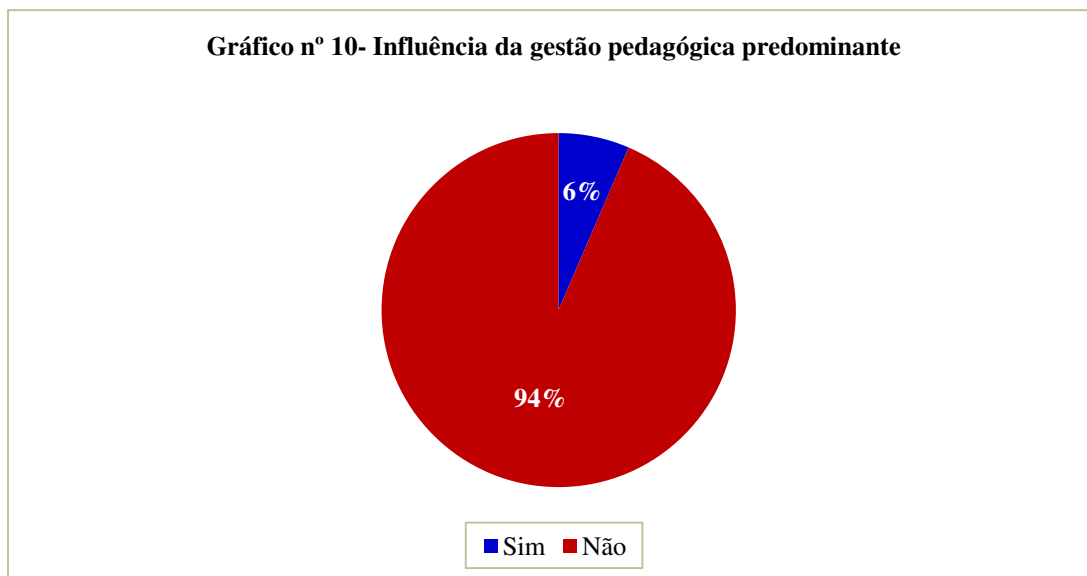


Tabela nº 14 – Os professores têm participados com ações na elaboração do projeto educativo escolar?

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Sim	2	6
Não	25	81
Algumas vezes	4	13
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 14 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 31 professores inquiridos, o que perfaz 100%, 2 professores inquiridos que perfaz a 6% afirmam que “sim” têm participados com ações na elaboração do projeto educativo escolar, 25 professores inquiridos que perfaz 81% afirmam que não têm participados com ações na elaboração do projeto educativo e 4 professores inquiridos que perfaz 13% afirmam que em algumas vez têm participado na elaboração do projeto educativo escolar.

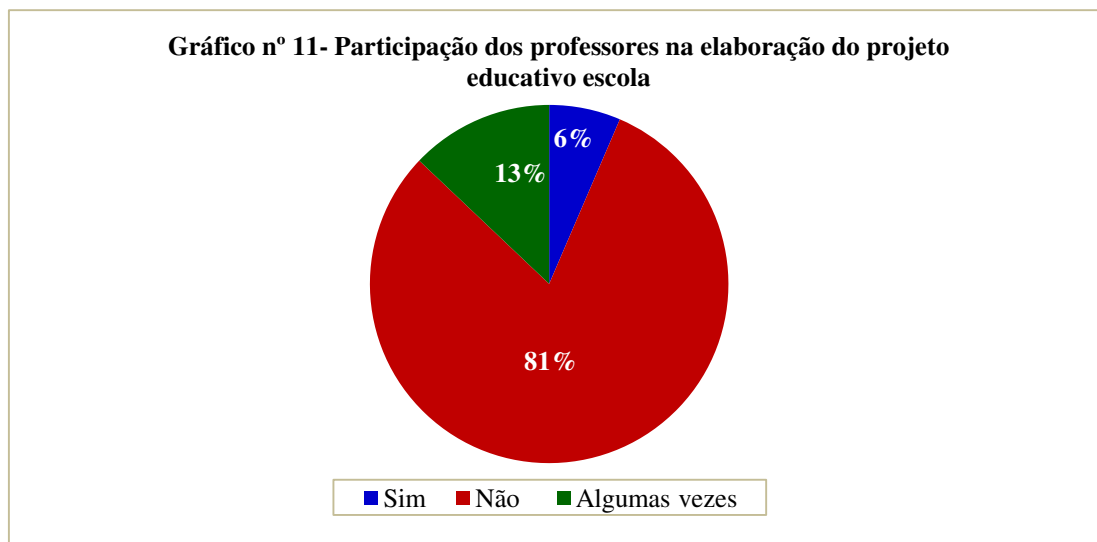


Tabela nº 15 – Os gestores promovem a participação dos professores na gestão pedagógica e na organização da escola?

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Sim	1	3
Não	26	84
Algumas vezes	4	13
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 15 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação afirma que dos 31 professores inquiridos na razão de 100%, 2 professores inquiridos na razão de 3% afirmam que sim os gestores têm promovidos a participação dos professores na gestão e na organização da escola, 26 professores inquiridos na razão de 84% afirmam que não têm promovidos a participação dos professores na gestão e na organização da escola e 4 professores inquiridos na razão de 13% afirmam que algumas vezes os gestores têm promovidos.

Este resultado não é satisfatório, pois conforme observa-se, a maior parte dos inquiridos afirmam que os gestores escolares não têm promovido a participação dos professores na gestão pedagógica e nos processos organizacionais da escola. A falta de envolvimento dos professores nesta gestão inocenta-os das atividades perspectivadas e limita-os na transmissão de conhecimentos.

Gráfico nº 12- A participação dos professores na gestão e organização escolar



Tabela nº 16 – Como avalia a relação existente entre gestores da escola e os professores?

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Muito boa	0	0
Boa	3	10
Normal	8	26
Má	20	64
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 16 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 31 professores inquiridos, o que perfaz 100%, 3 professores inquiridos que perfaz a 10% avaliam a relação como boa, 8 professores inquiridos na razão de 26% avaliam a relação como normal e 20 professores inquiridos na razão de 64% avaliam a relação como má.

Este resultado é bastante crítico, pelo facto da maior parte dos inquiridos avaliarem a relação existente entre gestores e professores como má. Ausência de uma boa relação no ambiente escolar, principalmente esta, transborda consequências no processo educativo, afetando diretamente no desempenho profissional do professor e no rendimento escolar dos alunos.

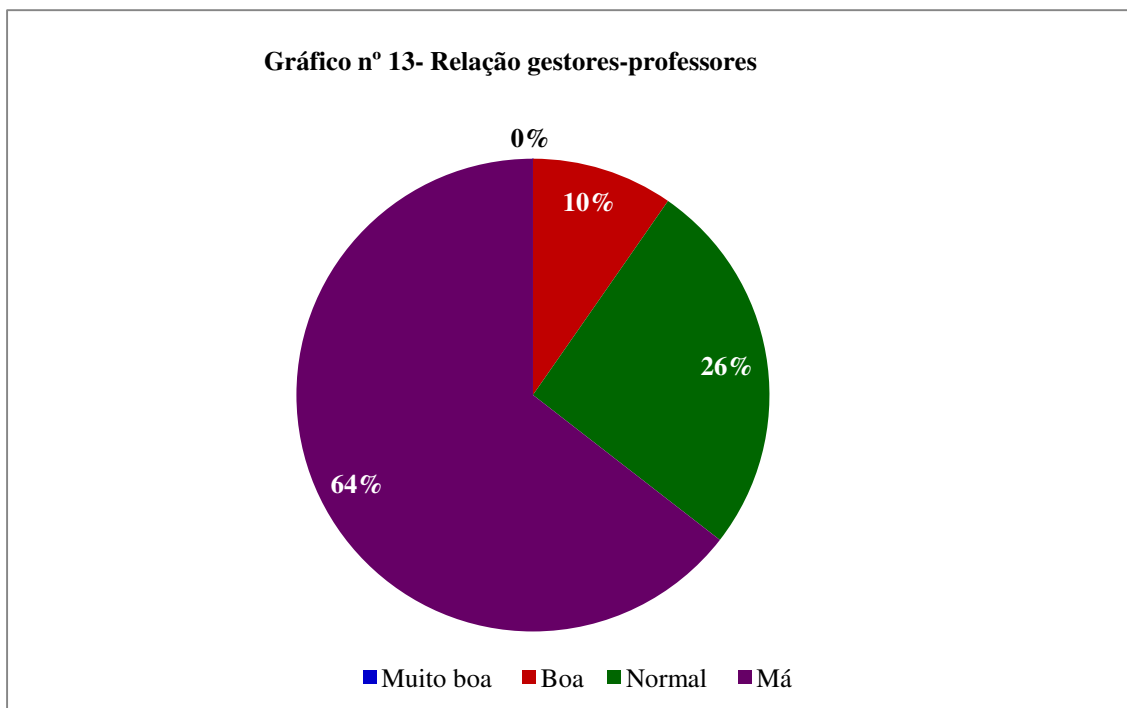


Tabela n° 17 – Na sua opinião a gestão pedagógica contribui:

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
No bom desempenho profissional	11	36
No bom rendimento escolar	10	32
Na boa relação escolar	10	32
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima n° 17 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 31 professores inquiridos, o que perfaz 100%, 11 professores inquiridos que perfaz a 36% afirmam que a boa gestão pedagógica contribui no bom desempenho profissional, 10 professores inquiridos que perfaz 32% afirmam que a boa gestão pedagógica contribui no rendimento escolar e 10 professores inquiridos que perfaz 32% afirmam que a boa gestão pedagógica contribui na boa relação escolar.

Em conformidade aos resultados, presume-se que a gestão pedagógica é de caráter importante e indispensável no processo de ensino-aprendizagem e na comunidade educativa escolar, pois contribui significativamente no desempenho profissional, no rendimento escolar e na relação escolar.

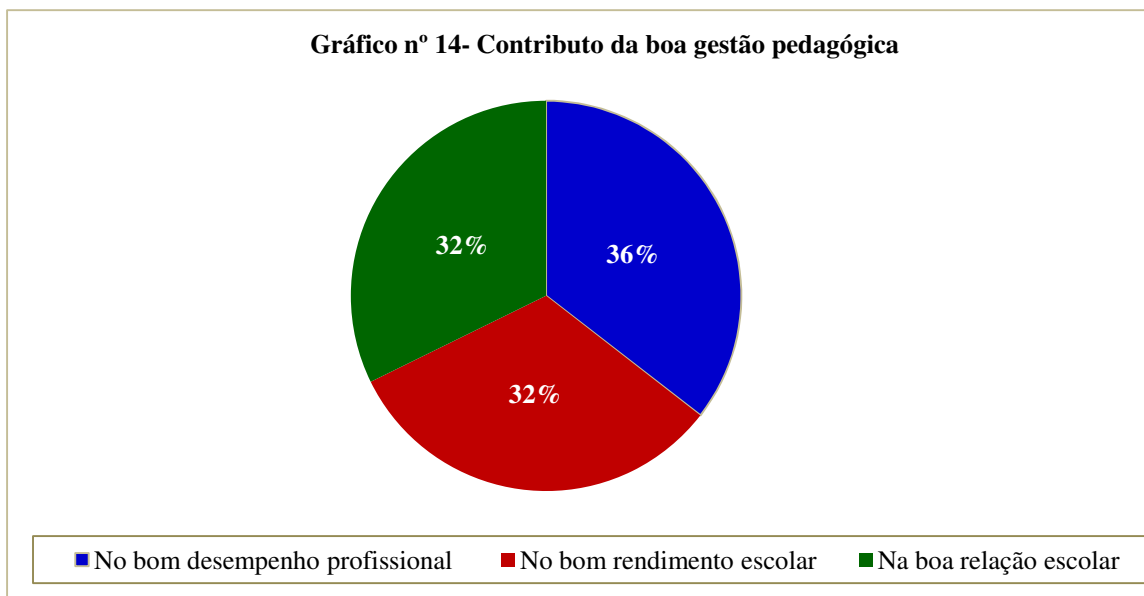


Tabela n° 18 – Quais são as consequências da má gestão pedagógica?

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Desmotivação	6	19
Stress	6	19
Mau rendimento escolar	8	26
Indisciplina	3	10
Mau desempenho profissional	8	26
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima n° 18 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 31 professores inquiridos, o que perfaz 100%, 6 professores inquiridos que perfaz 19% apontam a “desmotivação” como consequência da má gestão pedagógica, 6 professores inquiridos que perfaz 19% apontam “stress” como consequência da má gestão pedagógica, 8 professores inquiridos que perfaz 26% apontam o “mau rendimento escolar” como consequência da má gestão pedagógica, 3 professores inquiridos que perfaz 10% apontam a indisciplina e 8 professores inquiridos que perfaz 26% apontam o “mau desempenho profissional como consequência da má gestão pedagógica.

Os inquiridos afirmam que a má gestão pedagógica causa consequências como desmotivação, stress, mau rendimento escolar, indisciplina e mau desempenho profissional. De facto, as consequências geradas pela má gestão vão além do acima

mencionado, ocorrem de forma relativa ou irregular, variando de facto para facto, de pessoa para pessoa e do meio.

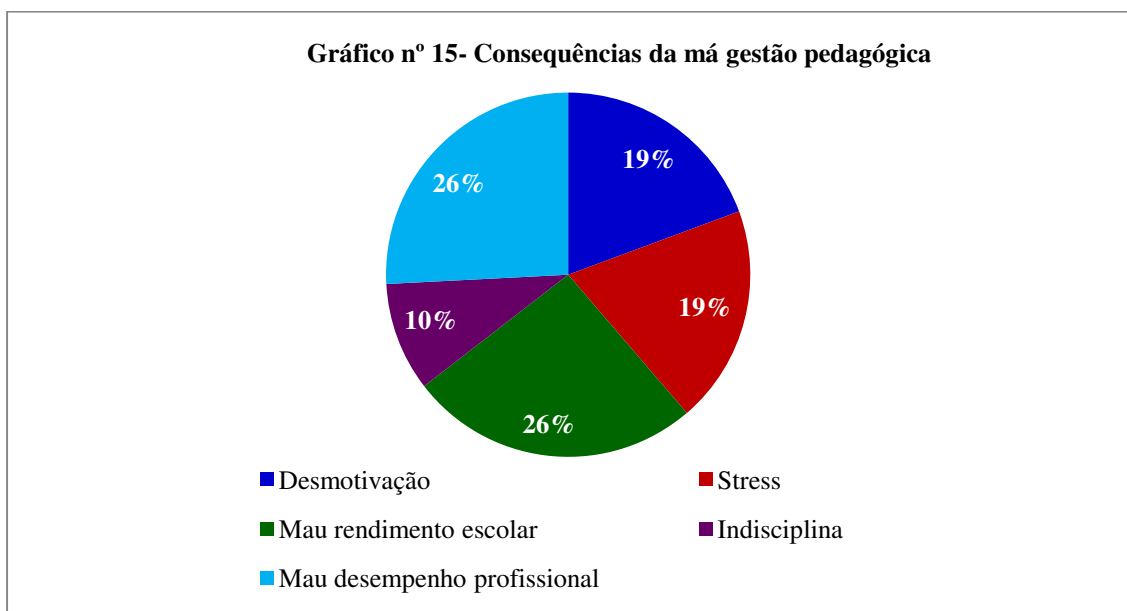


Tabela nº 19 – Que importância tem a gestão pedagógica no processo de ensino-aprendizagem?

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Contribuir no bom desempenho profissional	8	26
Contribuir no bom rendimento escolar	7	22
Contribuir no ambiente escolar saudável	8	26
Promover o espírito de partilha e democrático	8	26
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 19e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 31 professores inquiridos, o que perfaz 100%, 8 professores inquiridos que perfaz a 26% afirmam que a importância da gestão pedagógica nos processos organizativos é de contribuir no bom desempenho profissional, 7 professores inquiridos que perfaz 22% afirmam que a importância da gestão pedagógica nos processos organizativos é de contribuir no bom rendimento escolar, 8 professores inquiridos que perfaz 26% afirmam que a importância da gestão pedagógica nos processos organizativos é de contribuir no ambiente escolar saudável e 8 professores inquiridos que perfaz 26% afirmam que a importância da gestão pedagógica nos processos organizativos é de promover o espírito de partilha e democrático.

Gráfico nº 16- Importância da gestão pedagógica nos processos organizativos

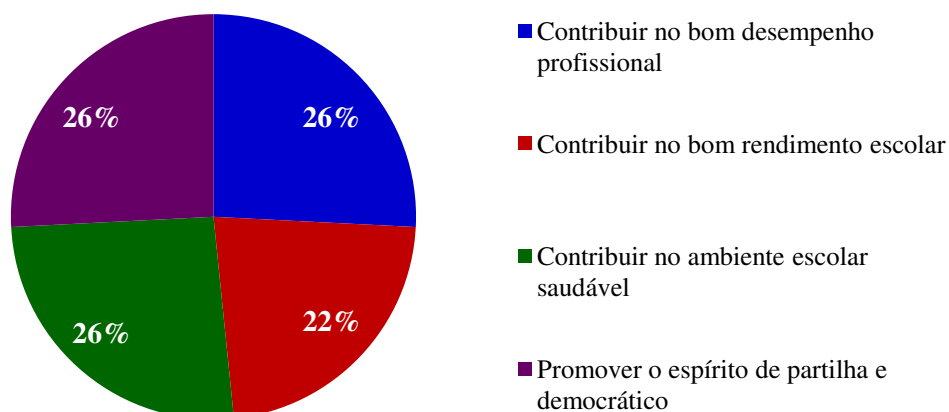
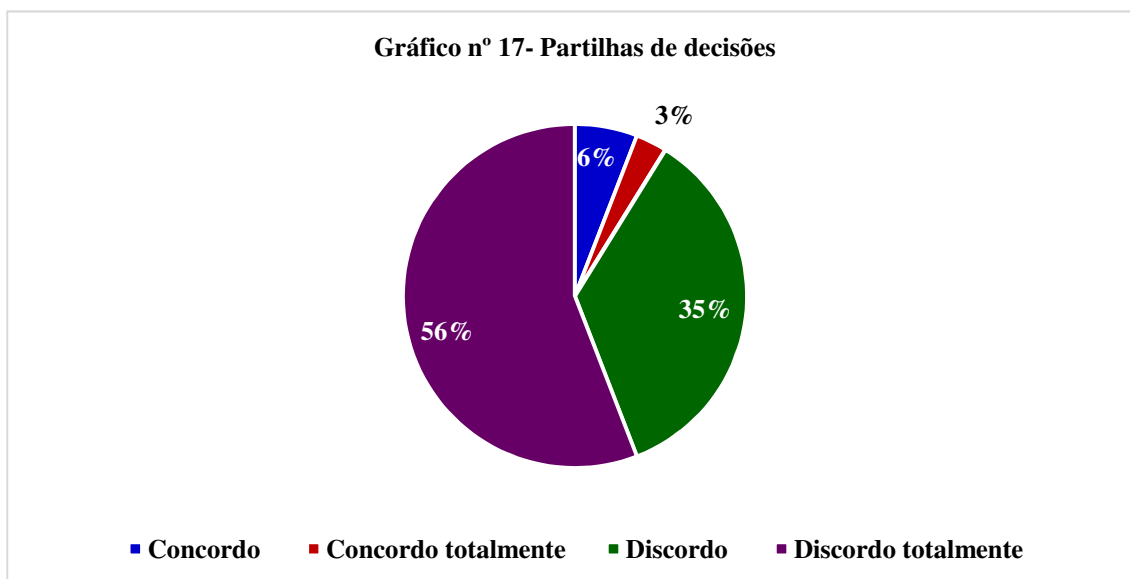


Tabela nº 20 – A direção da escola tem partilhado com os professores na tomada de certas decisões relativas a regulamentos e métodos a serem implementados no seio escolar.

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Concordo	2	6
Concordo totalmente	1	3
Discordo	12	35
Discordo totalmente	19	56
Total	31	100%

Tal conforme observa-se na tabela acima nº 20 e no gráfico abaixo, amostra optada pela presente investigação descreve que dos 31 professores inquiridos, o que perfaz 100%, 2 professores inquiridos que perfaz a 6% concordam com a ideia de que a direção da escola tem partilhado com os professores na tomada de certas decisões relativas a regulamentos e métodos a serem implementados no seio escolar, 1 professor inquirido que perfaz 3% concorda totalmente, 12 professores inquiridos que perfaz 35% discordam com a ideia de que a direção da escola tem partilhado com os professores na tomada de certas decisões relativas a regulamentos e métodos a serem implementados no seio escolar e 19 professores inquiridos que perfaz 56% discordam totalmente com a ideia de que a direção da escola tem partilhado com os professores na tomada de certas decisões relativas a regulamentos e métodos a serem implementados no seio escolar.



3.2.2- Apresentação, Análise e Interpretação dos Instrumentos de Entrevista Aplicado aos Membros de Direção (Gestores) da Escola

Esta entrevista é aplicada aos gestores da escola visando colher informações concernente a gestão pedagógica e sua importância nos processos organizativos, com intuito de conciliar os argumentos teóricos com os empíricos de modo alcançarmos os objetivos pretendidos.

1- Há quanto tempo exerces esta função?

Relativamente a questão em causa, dos 3 gestores entrevistados, um gestor exerce a função a mais de cinco (5) anos, um (1) gestor exerce a função a mais de dez anos e um gestor que exerce a função a mais de 15 anos.

2- Gosta da função que exerces?

Relativamente a esta questão, dos três (3) gestores entrevistados, dois afirmam que sim gostam realmente da função que exercem apesar de ser frustrante, mas o amor a “camisola”, faz-nos superar com muita facilidade as dificuldades que de vez em quando corroem as nossas almas, deixando assim sufocado, principalmente quando o assunto é a relação, e um gestor afirmou que gosta um pouco, justificando o seu “gostar um pouco” com a falta de respeito protagonizada por certos professores e alunos.

3- Qual tem sido mais difícil na sua atuação profissional?

Correlação a questão em causa, o diretor da escola afirma: reconheço que a liderança é um “instrumento” mais complexo e ambíguo, pois exige a capacidade de gerir a heterogeneidade que se encontra na escola, e desta forma torna impossível ausência da dificuldade nesta árdua tarefa, e assim concretizando o objetivo da questão, diz que a maior dificuldade que depara-se na sua atuação profissional tem sido relacionar-se condignamente com os professores e alunos, gerir certos comportamentos disruptivos e transmitir as novas demandas do Ministério da Educação, e dois gestores que concordam as palavras do diretor (gestor) e acrescentam ironicamente, a frustração e a desmotivação em exercer a função pois nem sempre o ambiente é saudável, mas tudo por causa da divergência entre a direção, docentes e discentes.

4- Como caracteriza a relação que existe entre a direção e os professores?

Quanto a esta questão os gestores entrevistados, caracterizaram a relação existente como “normal”, pois justificam que onde há seres humanos há sempre um conflito, portanto é normal existir certas divergências, pese embora comprometa o ambiente escolar.

5- Qual é o modelo da gestão escolar?

Relativamente a esta questão, os entrevistados foram unânimes em afirmar que o modelo da gestão escolar existente é democrático, pois este é que caracteriza o nosso sistema educativo a nível nacional.

6- Os professores têm participados nas reuniões de coordenação, no conselho disciplinar e nas reuniões com os encarregados?

Dos entrevistados, dois gestores afirmam que nem todos têm participados, temos vindo a registrar muita ausência dos professores nas reuniões programadas, o que nos deixa mais preocupado ainda, porque a sua ausência a reunião torna-lhe inocente do que foi tratado, e desta forma compromete o processo de ensino-aprendizagem e o seu desempenho profissional.

7. Nas tomadas de decisões para certos regulamentos e novos métodos a serem implementados na escola tem-se posto em consideração a opinião do professor?

Relativamente a esta questão, dos três gestores entrevistados, um (1) afirma que sim tem-se posto em consideração a opinião do professor, dois (2) gestores afirmam que nem sempre se tem posto em consideração a opinião do professor, porque existe certas ocorrências que somente a direção compete-lhe tomar decisões.

8. Têm antecedido aos professores e alunos as informações inerentes?

Para qualquer informação que decorre na escola, tem-se comunicado com muita antecedência à escola, de forma escrita na vitrina, tanto as informações dirigidas aos alunos como as dos professores e quando se trata dos encarregados de educação a escola previamente reencaminha uma carta de convocatória levada pelos próprios alunos/educandos.

9. Como a escola tem gerido as divergências entre a direção-professores-alunos?

Relativamente a esta questão os entrevistados afirmaram que têm gerido de forma pacífica através do diálogo na eventualidade desta ocorrência, mas também existe certos casos que nos levam a sancionar certos comportamentos disruptivos dos docentes.

CAPÍTULO 4: Discussão dos Resultados

O presente capítulo traz argumentos de análise e discussão dos resultados obtidos a partir da técnica instrumental submetida numa amostra de carácter aleatória constituída por 34 sujeitos, sendo 31 professores onde 18 são do sexo feminino e três são membros de direção, sendo estes todos do sexo masculino. É de facto relevante a presença deste capítulo, pois permite-nos fazer uma tríplice relação entre os objetivos-fundamentos teóricos-resultados. A problemática em evidência, é novidade para a sociedade angolana em termo de cientificidade, o que traduz a razão de existir de forma empírica.

A escola alvo da nossa pesquisa é uma instituição bem localizada e estruturada fisicamente, visto que possui características consideráveis no processo de ensino-aprendizagem que pode traduzir resultados satisfatórios no rendimento escolar, condições favoráveis para uma formação, que geograficamente encontra-se localizada na zona suburbana em fronteira com a cidade, onde a maior parte dos alunos provém de várias classes sociais (alta, média e baixa), o que torna esta escola heterogénea (centro de culturas, meios, comportamentos, temperamentos e atitudes divergentes). Possui uma estrutura orgânica pese embora criticada pelos seus próprios funcionários, mas esta reflete-se nos moldes do Ministério da Educação. Porém a gestão pedagógica predominante ainda é comprometedora e carece de um parecer científico e de um carácter participativo.

O presente trabalho de pesquisa visa analisar a gestão pedagógica predominante na escola em pesquisa e a sua influência no desempenho profissional dos professores. Para tal, foi necessário definir o problema de forma interrogativa que delineou algumas perguntas de partidas, estas que a partir dos métodos e técnicas de pesquisas constatou-se relatividade entre os resultados e as hipóteses que anteriormente haviam sido sugeridas como uma previsão de respostas. Os resultados demonstraram convergência e divergência.

Deste modo, relativamente a primeira pergunta científica, os autores compulsados para dar respostas ao problema anteriormente formulado, afirmam que a gestão pedagógica pressupõe uma filosofia e uma política escolar diretiva, onde está estruturada ação funcional para gerar processos criadores de condições adequadas às atividades escolares. Engloba atividades do tipo: - planeamento, organização, assistência à execução (gerência), supervisão, avaliação dos resultados e prestação de contas das atividades pedagógicas (relatórios). Desta forma Libâneo (2005), afirma que a gestão pedagógica é o lado mais importante e significativo da Gestão Escolar. Uma

vez que o gestor deverá cuidar de gerir a área educativa propriamente dita da escola e da educação escolar, estabelecendo objetivos, gerais e específicos, para melhorar o ensino-aprendizagem dos alunos. É a gestão pedagógica que cuida de gerir a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar. Estabelecendo objetivos para o ensino gerais e específicos, a gestão pedagógica define as linhas de atuação em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos. Propõe metas a serem atingidas, elabora os conteúdos curriculares, acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas. Avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipa escolar como um todo. Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da escola. Parte do plano escolar (ou Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar) também inclui elementos da gestão pedagógica os objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipa escolar. Daí que o gestor escolar torna uma peça fundamental no processo de ensino-aprendizagem, pois depende em grande parte da sua capacidade de liderança o destino da instituição, sobretudo do sucesso que a comunidade espera.

Para Luck (2009), a gestão pedagógica é de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...] Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

Nesta conformidade percebe-se que a gestão pedagógica é uma ação coletiva e participativa e não individual tal conforme afirma Wittimam (2004), que a gestão de todos os processos da escola como organização são desenvolvidas pelos integrantes da comunidade escolar, para satisfazer as necessidades, interesses e expectativas individuais e coletivas; implica melhorar as condições do trabalho, proporcionar e cuidar os materiais e os demais recursos que facilitem o desempenho docente. Portanto, a gestão em si não é uma ação individual; parte, no entanto propiciar a superação permanente dos docentes nas características do processo democratizador de modo a ter sentido produtivo e significativo no processo organizacional e de ensino-aprendizagem.

Assim sendo, tal conforme responde-se abaixo, os objetivos preconizados para nortear e responder de forma síntese o nosso problema de investigação, afirma que a gestão administrativa realizada pelos funcionários é a gestão autocrática, isto segundo a análise feita pelos inquiridos em função da realidade.

Portanto, para que o trabalho pedagógico na escola aconteça é necessário segundo Placco (2002) que haja parceria entre seus profissionais, “essa parceria se traduz em um processo formativo contínuo, em que a reflexão e os questionamentos do professor quanto à sua prática pedagógica encontram e se confrontam com os questionamentos e fundamentos teóricos evocados pelo coordenador pedagógico (...), num movimento em que ambos deformam e se transformam”.

Nesse sentido compreende-se que a gestão é importante e deve ser feita com qualidade, responsabilidade, coerência, conhecimento e confiança. Um bom gestor deve ter a consciência da importância de sua função no ambiente educacional, favorecendo a promoção da aprendizagem e a formação do aluno no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados. Deve ser um líder transformacional, aquele que promove e cria oportunidades de transformar os seus profissionais num pensar positivo e crítico sobre os novos desafios e paradigmas educacionais, tal conforme Abelha, Martins, Muquendi & Lobo, (2016) afirma que o líder transformacional esforça-se no sentido de compreender e partilhar as preocupações e necessidades dos outros, tratando cada indivíduo de forma singular. Por outras palavras, reconhece e satisfaz as necessidades dos liderados, proporciona-lhes um ambiente favorável e promotor do desenvolvimento pessoal, com o intuito de maximizar e ampliar as potencialidades de cada um. Estes líderes tendem a conseguir transformar os liderados em pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a ir mais além e a adotarem comportamentos espontâneos e inovadores. Todavia, esta atitude só poderá emergir se os liderados se sentirem satisfeitos e confiarem na organização e nos seus decisores e, por outro lado, reconhecerem que o seu bem-estar é uma preocupação da organização.

Luck (2009) afirma que compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o processo das escolas, orientadas para resultados, através de ações conjuntas, associadas e articuladas. É preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todas estão interrelacionadas. Para que haja qualidade no processo de ensino-aprendizagem, é precisamente a comunidade escolar ter uma gestão competente, capaz de trazer inovações e dotar o modelo de gestão

participativa, aquela que cria um espírito de harmonia entre funcionários e/ou professores e promove envolvimento no trabalho e nas decisões de certas ocorrências.

A gestão de todos os processos da escola como organização são desenvolvidos pelos integrantes da comunidade escolar, para satisfazer as necessidades, interesses e expectativas individuais e coletivas, implica melhorar as condições do trabalho, proporcionar e cuidar os materiais e os demais recursos que facilitem o desempenho docente. Assim, o processo de gestão de uma escola que consegue organizar o desempenho ou funcionamento real dos papéis e responsabilidades de quem a integra, permite estabelecer relações interpessoais, dinâmicas, quer dizer, consegue ter um espaço próprio, uma presença e um papel positivo que terá que se desenvolver com autonomia e responsabilidade.

Relativamente à segunda pergunta de pesquisa que delinea o segundo objetivo de pesquisa que visou descrever a importância da gestão pedagógica no desempenho profissional e nos processos organizacionais da Escola do I Ciclo do Ensino Secundário BG 2011 Major Saydi Vieira Dias Mingas-Lobito, os resultados obtidos demonstram que a gestão pedagógica é crucial e indispensável, pois contribui no bom desempenho profissional, no bom rendimento escolar, na boa relação escolar, contribui no ambiente escolar saudável e promove o espírito de partilha e democrático.

Este resultado satisfaz a presente pesquisa, pelo facto da maior parte dos inquiridos possuírem argumentos sobre a importância da gestão pedagógica. A gestão pedagógica é uma ação mais importante e determinante na comunidade escolar, pois visa construir e delinear os processos educacionais de forma sistemática e sequencial. A partir desta ideia Libâneo (2005) faz-nos compreender que a gestão pedagógica é o lado mais importante na gestão escolar. Uma vez que cuida de gerir a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar. Estabelecendo objetivos para o ensino gerais e específicos, a gestão pedagógica define as linhas de atuação em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos e a partir dos pensamentos de Luck (2009), compreende-se que a gestão é importante e deve ser feita com qualidade, responsabilidade, coerência, conhecimento e confiança. Um bom gestor deve ter a consciência da importância de sua função no ambiente educacional, favorecendo a promoção da aprendizagem e a formação do aluno no nível mais elevado possível, de modo que esteja capacitado para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados.

Assim sendo, o gestor pedagógico deve possuir um perfil delineador e competências pedagógicas, para saber lidar com advérbios circunstanciais da sua tarefa. Visto que a qualidade de ensino-aprendizagem depende muito em grande parte da sua liderança. Deste modo, Paro (2008), afirma que o gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apoia o estabelecimento das prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação de funcionários, incentivando a sua equipa a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente, auxiliando os profissionais a compreender melhor a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos.

Falar de liderança no contexto angolano é um pouco melindroso, visto que, a gestão é conduzida com maior percentagem pela legislação e conseqüentemente o gestor torna-se autoritário e detentor do poder ao seguir ao “pé da letra” a lei sem evidenciar a realidade profissional e funcional. A falta de cientificidade na gestão torna os líderes empiristas e limitados prejudicando deste modo o seu ambiente educativo. Estas características não traduzem qualidade nem oportunidade de sucesso no processo de ensino-aprendizagem, todavia, o desafio do líder não está no conhecimento da legislação, pois pode ser consultada a qualquer momento; o fundamental para o líder é a comunicação, as relações, a construção do conhecimento e a criação de coerência. (Ferreira, 2005 e Fullan, 2003, cit. por Abelha, Martins, Muquendi & Lobo, 2016).

Relativamente a terceira pergunta de pesquisa que corresponde ao terceiro objetivo que visou identificar o modelo de gestão predominante na escola em pesquisa, os resultados divergem entre a direção da escola e os professores, pois enquanto a direção escolar afirma que existe uma gestão democrática ou participativa apesar de os professores não participarem ativamente nas reuniões de coordenação e não colaborarem eficazmente com a liderança, os professores por sua vez afirmam que existe um modelo não participativo, autocrático, justificando que os gestores, são muito burocráticos, dificilmente envolvem-nos nas tomadas de certas decisões que visam a conduta educacional e cumprimento das demandas do MED. Quando os professores são envolvidos nas reuniões de coordenações, é sempre o coordenador pedagógico que decide e determinante mesmo com a discordância dos demais.

Perante este resultado, levou-nos analisar o desempenho profissional dos mesmos, onde obtivemos resultados menos satisfatórios, pois alguns professores ministravam suas aulas, pouco motivados e interessados em particularidades individuais dos seus alunos e outros, realizavam suas atividades pedagógicas sem o plano de aulas. De facto é notória a atuação dos professores, faltam desnecessariamente nas reuniões por entenderem menos significativos e nas aulas, uma vez que não têm sido levadas em consideração as suas idéias ou opiniões. O que justifica a participação passiva dita anteriormente pela direção escolar. Para melhor compreensão do papel da gestão pedagógica participativa, vale navegar nos pensamentos de Luck (1998) quando afirmou que a gestão pedagógica democrática ou participativa é entendida, normalmente, como uma forma de envolver todos os funcionários e a comunidade escolar para decidir objetivos, planejar, solucionar problemas, tomar decisões, avaliar a qualidade e a organização do ensino.

A ação participativa na educação visa promover a interação de todos da comunidade escolar, numa construção como organização dinâmica e competente, na tomada de decisões em conjunto, orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamentos.

Para haver eficiência na liderança escolar é necessário que os membros dessa comunidade sintam-se confiantes o suficiente para compartilhar informações e saber ouvir os pontos de vista dos outros membros, numa gestão participativa onde envolve outras pessoas no processo de mudança da escola. Para que isso aconteça Libâneo (1996), orienta: Quem ocupa cargo de liderança como diretor ou coordenador pedagógico precisa dispor-se do posicionamento de predominante autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com idéias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática. Em suma o modelo de gestão pedagógica identificado como predominância na escola em referência, traduz insatisfação no seio escolar, visto que cria barreira de laços e impossibilita uma relação saudável entre os funcionários.

Desta forma, partindo para a quarta pergunta correspondente ao quarto objetivo que visa descrever as consequências da gestão pedagógica predominante, compreende-se que o modelo de gestão em predominância traduz consequências negativas, tal conforme aponta os resultados que a gestão tem gerado várias consequências nos funcionários assim como: o mau desempenho profissional, o mau rendimento escolar, o

stress, a desmotivação e indisciplina. De facto, impossível seria esperar o contrário, visto que o modelo de gestão pedagógica traduz várias consequências, para além das citadas pelos inquiridos.

A adoção de um modelo não democrático na gestão peca e compromete o ambiente escolar, permitindo assim a insatisfação por parte dos funcionários, pois, promove frustração, desarmonia, desmotivação e stress ao invés de satisfação, harmonia, motivação e felicidade. Atualmente na sociedade angolana em particularmente, se tem constatado ausência de conhecimento científico sobre a política de atuação em destaque e recomendada na liderança cientificamente, levando assim, esta árdua tarefa por conhecimentos empíricos, baseados na experiência sustentada pelo tempo de serviço. Logo, é imperioso que os gestores escolares, particularmente os pedagógicos, devem inovar sempre os seus conhecimentos, para livrarem-se do alheio às novas atualizações científicas de liderança.

As consequências negativas da gestão pedagógica tendem a falta de consciência sobre o seu efeito no processo de ensino-aprendizagem. Partindo deste pressuposto, apraz-nos afirmar que é de relevante importância a ação do Gestor no aspeto pedagógico. Orienta-se que ele crie um clima de acompanhamento e controle dos problemas que interferem no processo educacional. É interessante que ele pense, reflita e desenvolva com os envolvidos neste processo ações adequados para o cumprimento efetivo da aprendizagem dos alunos. O Gestor poderá incentivar e articular o desenvolvimento das idéias, do conhecimento, dos professores, com a finalidade de implementar novas práticas pedagógicas que visam à melhoria e a qualidade de ensino, dentro dos ideais democráticos...possui ainda o papel de analisar e censurar as idéias dos seus colaboradores com base a dinâmica científica e a realidade social antes de torná-las exequíveis.

Partindo para o quinto objetivo que visa responder a quinta pergunta de pesquisa, os resultados afirmam que a gestão predominante tem influenciado de forma negativa no desempenho profissional e nos processos organizativos da escola. De facto, não podia se esperar resultados contrários tendo em conta o estilo de liderança e as características dos líderes em questão. A melhor forma de esperar influências positivas no desempenho profissional dos funcionários, nos processos organizacionais e rendimento escolar é sem exclusividade adoção do modelo de gestão democrática/participativa, visto que, este permite a partilha e diálogo – recursos fundamentais na satisfação funcional e no processo de motivação. Para uma gestão

qualitativa e participativa é necessário adoção do modelo descentralizado que na visão de Formosinho (1989), “confere autonomia à escola para formular finalidades e escolher meios e, ademais, tem por base uma concepção participativa de democracia”, de modo a permitir uma participação ativa de todos. O bom desempenho profissional depende muito da qualidade e do modelo diretivo, aquele que coordena a comunidade escolar e define metas de condutas, tanto comportamental como atividade pedagógica.

A gestão pedagógica por ser o elemento mais importante na gestão escolar e o ponto determinante é imperioso que os gestores dotem um modelo participativo/democrático, que cria possibilidade de partilha de idéias e imbui todos os funcionários e um estilo de liderança transformacional e transaccional, para criar ao ambiente escolar e profissional autonomia de conduzir o processo de ensino-aprendizagem de forma significativa, sistemática e racional, tal conforme nos informa os resultados de estudos realizados por (Abelha, Martins, Muquendi & Lobo, 2016) ao afirmar que os líderes transaccionais conduzem e motivam os liderados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificam as funções de cada um e as exigências da tarefa. Por outro lado, os líderes transformacionais incitam e inspiram, apelando à consciência dos liderados com o intuito de alcançarem elevados ideais e valores, induzindo-os a irem além dos seus interesses pessoais, valorizando os interesses comuns da organização. Olhando clinicamente naquilo que tem sido atuação dos gestores angolanos, percebe-se que existe uma mescla de liderança, mas com ausência de noção científica do estilo dotado, traduzindo assim uma atmosfera relativa no ambiente educacional.

Estas características de liderança levada acabo conforme, podem produzir efeitos significativos e ambicionar os profissionais à refletirem e corroborarem no melhoramento da gestão escolar para em conjunto lançarem desafios aos novos paradigmas educacionais, tal como nos faz perceber os resultados obtidos por (Abelha, Martins, Muquendi & Lobo, 2016) que a mescla de liderança transformacional e transaccional traduz influências no processo de ensino-aprendizagem ao afirmarem que “as dinâmicas de trabalho docente tende a manifestar-se ao nível: i) da capacidade de inspirar, de motivar e de fomentar o espírito de equipa; ii) da construção de uma visão comum com expectativas positivas; iii) da partilha de preocupações e necessidades; iv) do desenvolvimento de potencialidades individuais; v) do crescimento individual; vi) da colaboração para melhorar o indivíduo; vii) da definição de objetivos, de responsáveis pela realização de cada tarefa e de recompensas; viii) do reconhecimento pelo esforço; ix) da manifestação de satisfação face ao objetivo alcançado”.

Gestor é componente fundamental para que um estabelecimento de ensino seja bem-sucedido e, para isto, é preciso investir, concentrar esforços e acompanhamento de sua capacidade de gestão, para fins de evitar conflitos e problemas gerenciais mais sérios e inadequados ao exercício de sua função. Alguns aspectos da Gestão Pedagógica ainda exigem aperfeiçoamento, tais como o índice de reprovação dos alunos, abandono escolar, pais distantes do estabelecimento de ensino, práticas pedagógicas fora do contexto dos alunos, diálogo entre os envolvidos, ausência de vínculo com a comunidade escolar e segmentos da sociedade, resistência a inovações metodológicas, ações pedagógicas descontextualizadas, auto-estima dos envolvidos, falta de dinamismo e motivação aos alunos, desequilíbrio na estrutura e funcionamento do estabelecimento de ensino, falta de compromisso com o processo educacional, aplicação inadequada do Projeto Político-Pedagógico.

O Gestor Educacional possui capacidade de influência, de iniciativa e dinamismo, na tomada de decisões, frente aos técnicos pedagógicos e professores, para fins de implementar ações pedagógicas inovadoras, num trabalho coletivo, que mobilize todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, pais, educandos, Comunidade Escolar e demais segmentos da sociedade, para a obtenção de resultados positivos e exemplares nas Instituições de Ensino. A postura do gestor educacional através de sua liderança pode determinar ambientes favoráveis ou não, para que professores, funcionários e pais atuem de forma saudável para atingir os objetivos do projeto pedagógico. Para fomentar um clima organizacional que estimule as pessoas a trabalharem juntas, cabe ao gestor da escola valorizar e motivar o trabalho em equipa. O gestor vai influenciar indiretamente no trabalho do professor, para isso há de se tornar agente facilitador na relação com o professor, proporcionando uma estrutura escolar harmônica e organizada, em que o mesmo desenvolva autonomia para um planejamento flexível, com oportunidade de acesso à formação continuada, resultando em ações positivas, reflexivas e inovadoras, para uma aprendizagem consistente e sólida tendo como objetivo a formação integral do educando.

CAPÍTULO 5: Conclusões

Depois de um longo percurso na busca de respostas sobre a problemática em evidência, aprez-nos apresentar de forma síntese os resultados obtidos tanto no campo teórico como empírico, bem como as limitações que lhe são inerentes, pretende-se, ainda, sinalizar algumas sugestões, assim como permissão para trabalhos futuros nos domínios da gestão pedagógica e sua influência no desempenho profissional e nos processos organizacionais e, por fim, sistematizam-se as implicações para a investigação e intervenção psicológicas que decorrem dos nossos resultados.

Desta forma, tendo em evidência os objetivos anteriormente preconizados, justificados pelo tipo de investigação optada, e com base os fundamentos teóricos e empíricos encontrados no decorrer da pesquisa, somos oportunos apontar as seguintes conclusões:

Teoricamente fundamentando, a gestão pedagógica é o elemento mais importante e determinante no processo educativo e na gestão escolar, tal conforme afirma alguns autores, que a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...] Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Logo, o trabalho pedagógico deve (ou deveria) ser desenvolvido em coletivo, porque todos os educadores precisam saber o que se passa na escola, independente de ter duas pessoas trabalhando na função de coordenador. Os resultados defendem por uma gestão participativa/ democrática, pois na visão deles, esta gestão carece na liderança angolana, especificamente na escola em pesquisa, o que tem suscitado má influência no desempenho profissional, nos processos organizativos e no rendimento escolar dos alunos.

O modelo de gestão pedagógica predominante na escola em pesquisa é autocrática/não participativa, este modelo tem influenciado negativamente no desempenho profissional, nos processos organizacionais, no rendimento escolar dos alunos, deixando desta forma o ambiente escolar cada vez mais degradado e indesejável. Apesar das consequências serem previsíveis, infelizmente os gestores afirmam que têm liderado de forma democrática, contradizendo assim a realidade vivida diariamente no

seio escolar tal conforme afirmaram os funcionários docentes e discentes. Logo as controversas sobre o modelo de gestão existente, dificultam a mediação e a reflexão sobre uma gestão plausível e participativa. Os professores e os demais funcionários, não conseguem partilhar suas ideias de inovações e correção de certas ocorrências inadequadas, por que não lhes são promovidos esta oportunidade, e as informações concernentes às suas tarefas pedagógicas, tardiamente chegam e de forma imperiosa, o que insatisfaz o professor.

É importante salientar que o estudo e a intervenção na área da de gestão escolar é uma iniciativa muito recente e requer uma imbução de todos os especialistas de modo que busquem mecanismos capazes de capacitar os líderes angolanos a atuarem de forma científica e inovadora. Para isso, é necessário que o executivo angolano na voz da INIDE e MED promovem cada vez mais palestras ou seminários semestralmente ou anualmente aos gestores escolares para contribuir numa atuação profissionalmente científica e inovadora, repensar melhor o enquadramento no Currículo Educativo Angolano do Ensino Superior principalmente Administração e Gestão Escolar como especialidade. Em suma, de uma forma muito genérica, o modelo de gestão dotado pelos gestores da escola contribui negativamente no processo de ensino-aprendizagem, pois a sua forma de liderança afeta diariamente no estado emocional e funcional docente e discente.

O presente estudo teve algumas limitações, tais como carência de fontes bibliográficas de modo a responder o primeiro capítulo que visou fundamentar teoricamente a gestão pedagógica e sua influência no desempenho profissional e nos processos organizativos; a não caracterização demográfica dos membros de direção e dos demais funcionários, a não envolvimento na amostra os alunos e os pais/encarregados de educação uma vez que respondem pela comunidade educativa, a falta de domínio do programa estatístico (SPSS) o que levou-nos a trabalhar os dados no Microsoft Excel.

Desta forma, apesar de certas limitações e dificuldades que ocorreram durante a pesquisa, afirma-se que os objetivos anteriormente preconizados, que serviram como guia para a eficácia desta dissertação foram materializados sem obscuridades, pese embora, tenham encontrado alguns detalhes que condicionaram o seu cumprimento.

Assim como qualquer pesquisa, esta teve alguns pontos fortes e fracos, a concretização dos objetivos anteriormente preconizados descreve os pontos fortes, o que dispensa-nos descrevê-los. Portanto, os pontos francos destacados desta nossa obra são:

deficiência em primeira instância relatar os fenómenos observados e recolhidos por intermédio dos instrumentos de investigação de forma sistemática e sequencial; incapacidade na primeira instância nas orientações metodológicas e normativas da dissertação, carência de livros e fontes atualizadas, falta de especialistas na área Administração e Gestão Escolar.

É nesta senda, que, mediante os resultados obtidos, se considera que a gestão pedagógica numa instituição escolar deverá promover a participação e o compromisso crescente de todos os implicados no trabalho para alcançar os objetivos programados. Para chegar aos resultados desejados é imprescindível reverter o papel do gestor de planificador, orientador de rotinas estáticas, para assumir uma liderança dinâmica que garanta os objetivos da escola. Trata-se de assumir uma relação de mobilizador e de coordenador dos processos e práticas, a partir da articulação de interesses, necessidades e demandas dos diferentes elementos educativos.

Um gestor defensor da autonomia deverá delegar funções para favorecer uma real participação dos integrantes da comunidade educativa. Assim a gestão pedagógica participativa possibilita o envolvimento de profissionais no processo de tomadas de decisões, bem como no funcionamento da organização e administração da gestão escolar. Logo, a prossecução do estudo das práticas de organização e gestão é indispensável porque garante a construção de uma escola participativa que prepare os alunos para a cidadania plena.

A presente dissertação faculta a continuidade e avaliação dos outros pesquisadores e futuros precursores académicos para o enriquecimento científico da referida temática e ressalvar as partes em que fomos incapazes de descrever. Metodologicamente, esta obra sugere possíveis procedimentos aos gestores para uma gestão escolar pedagogicamente participativa como: o diálogo, a envolvência total de toda a comunidade educativa, partilha de idéias e colaborar diretamente com os professores principalmente na transmissão de conteúdos programáticos e na resolução de certos acontecimentos.

Desta forma, espera-se que todos os pioneiros do saber continuem a tratar da gestão pedagógica, procurando assim promover cada vez mais por um modelo de gestão participativo e uma liderança transformacional, de forma particular para a sociedade angolana, que até ao momento não possui especialistas para área de gestão, de modo a criar calços e veredas para todos os intervenientes do processo educativo, visto que requer muito rigor para catapultar as qualidades que se invocam no processo de ensino-aprendizagem.

CAPÍTULO 6: Referências Bibliográficas

- Abelha, M., Martins, I., Muquendi, A. & Lobo, C. C. (2016). I Fórum Internacional África, Cooperação, Educação e Desenvolvimento: Lideranças em contexto escolar: o caso da Escola de Formação de Professores de Cambulo. Universidade Portucalense.
- Amaral, R. M. (2008). Gestão de pessoas por competência em organizações públicas. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdf>.
- Bastos, J. B. (2002). Gestão Democrática. Rio de Janeiro: DP & A: SEPE.
- Bispo, E. (2009). A atuação do gestor na gestão político pedagógico da escola. Universidade do Estado da Bahia– UNEB. Salvador: Campus.
- Chiavenato, I. (1993). Teoria Geral da Administração. São Paulo, Makron Books.
- Consed (2001). Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares. Brasília: Módulos de I a IX.
- Dourado, L. F. (2003). Gestão escolar democrática- a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia. Goiânia: Alternativa.
- Ferreira, A. B. de O. (2009). Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 4ª ed. Curitiba: Positivo.
- Formosinho, J. (1989). O Papel do Gestor Pedagógico Intermédio Na Escola Portuguesa: Monitor ou Líder, Coordenador ou Director, Comunicação apresentada ao seminário A Acção Educativa: Análise Psico-Social, Leiria.
- Freire, P. (2000). Pedagogia da indignação, cartas pedagógicas e outros escritos 1ª ed. São Paulo; UNESP.
- Furtado, J. (2014). Gestão Pedagógica, disponível em: www.juliofurtado.com.br
- Libaneo, J. C. (1996). Organização e gestão da escola: Teoria e Prática. Goiás: Alternativa.
- Libaneo, J. C. (2004). Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5ª ed. revista e ampliada. Goiânia editora alternativa.
- Libaneo, J. C. (2005). Democratização da escola pública - a pedagogia crítico-social dos conteúdos. 20ª ed. São Paulo: Loyola.
- Lima, L. C. (1998). Modelos de Organização da Escola Básica e Secundária. Para uma Direcção Democrática e uma Gestão Profissional. in Comissão de Reforma do Sistema Educativo, Ministério da Educação. A Gestão do Sistema Escolar. Relatório de Seminário. Lisboa, Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.

- Lück, H. (2007a). A gestão participativa na escola. 2ª ed Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2007b). Concepções e processos democráticos de gestão educacional 2ª ed. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2009). Liderança em gestão escolar. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. et al (2008). A escola participativa: a gestão escolar. 5ª ed. Petrópolis: Vozes.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M (2002). Fundamento de Metodologia Científica. 5ª ed. Editora Atlas. São Paulo.
- Nóvoa, A. (1995). As organizações escolares em análise. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Nogueira, V.S. (2008). O Papel do coordenador pedagógico. Colunista Brasil Escola. Disponível em: <http://www.pedagogia.brasilecola.com/trabalho-docente/o-papel.coordenador-pedagogico.htm>. Acessado em: 20 de abril 2014.
- Paro, V. H. (1993). Gestão Democrática da Escola Pública. São Paulo: Ed. Ática.
- Paro, V. H. (2001). Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez.
- Paro, V. H. (2008). Administração escolar: introdução crítica. 15ª ed. São Paulo Cortez.
- Placco, V. M. N. de S. (2002). Formação de professores: o espaço de atuação do coordenador pedagógico-educacional. Campinas: Papirus.
- Rosenau, C. R. (2002). Ação do gestor escolar: Estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica. Dissertação de mestrado apresentada ao curso de engenharia de produção. Florianópolis: UFSC.
- Santos F. M. E. (2006). Função do Gestor na Escola Publica. Revista de Divulgação técnica – científica do ICPG, Vol.3, n.9-jul-dez/.
- Silva, J. J. C. (2001). Gestão escolar participada e clima organizacional. Gestão em Ação, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.
- Valerian, J. (1993). Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento, 2ª ed. São Paulo: Cortez, UNESCO/MEC.
- Vasconcellos, C. S. (2006). Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad.
- Veiga, I. P. A. (1995). Projeto Político Pedagógico: uma construção possível. 13ª Ed. Campinas: Papirus.
- Wittmann, L.V. (1997). Autonomia e a democratização de sua gestão: novas demandas do gestor. Revista em aberto.

ANEXOS

Anexo 1

BOLETIM DE INQUÉRITO APLICADO AOS PROFESSORES

Estimado professor, necessitando de obter informações sobre a gestão pedagógica predominante na escola e sua influência no desempenho profissional, vimos encarecidamente pedir a sua colaboração, respondendo com exatidão, sinceridade e objetividade as questões abaixo descritas, marcando com x as opções que achares certas. Pelo que, nos comprometemos manter em total sigilo as suas respostas.

BLOCO I – Dados Gerais

- 1.1- Idade _____
1.2- Sexo: M ____ F _____
1.3- **Nível Académico**
1.3.1- Médio _____
1.3.2- Bacharelato _____
1.3.3- Superior _____
1.4- **Tempo de serviço** _____

BLOCO II – Dados Profissionais

- 2.1- **Curso que possui**
2.1.1- Ciências da Educação _____
2.1.2- Outros _____

Nº	INDICADORES	OPÇÃO
1.	Gostas da profissão que exerce?	
	Sim	
	Não	
	Um pouco	
	Sem resposta	
2.	Que dificuldades tem encontrado na sua profissão?	
	Em relacionar-se com os alunos	
	Em relacionar-se com os colegas	
	Em relacionar-se com a direção	
3.	Como caracteriza a gestão pedagógica desta escola?	
	Boa	
	Péssima	
	Normal	

	Como define o perfil da gestão pedagógica desta escola?	
4.	Autoritária	
	Burocrática	
	Democrática	
	Permissiva	
5.	O modelo da gestão pedagógica predominante nesta escola contribui positivamente no desempenho profissional dos professores e nos processos organizativos da escola?	
	Sim	
	Não	
6.	Os professores têm participados com ações na elaboração do projeto educativo escolar?	
	Sim	
	Não	
	Algumas vezes	
7.	Os gestores promovem a participação dos professores na gestão e na organização da escola?	
	Sim	
	Não	
	Algumas vezes	
8.	Como avalia a relação existente entre gestores da escola e os professores?	
	Muito boa	
	Boa	
	Normal	
	Má	
9.	Na sua opinião a gestão pedagógica contribui:	
	No bom desempenho profissional	
	No bom rendimento escolar	
	Na boa relação escolar	
10.	Quais são as consequências da má gestão pedagógica?	
	Desmotivação	
	Stress	
	Mau rendimento escolar	
	Indisciplina	
	Mau desempenho profissional	

11.	Que importância tem a gestão pedagógica no processo de ensino-aprendizagem?	
	Contribuir no bom desempenho profissional	
	Contribuir no bom rendimento escolar	
	Contribuir no ambiente escolar saudável	
	Promover o espírito de partilha e democrático	
12.	A direção da escola tem partilhado com os professores na tomada de certas decisões relativas a regulamentos e métodos a serem implementados no seio escolar.	
	Concordo	
	Concordo totalmente	
	Discordo	
	Discordo totalmente	

Obrigado pela colaboração

Anexo2

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS MEMBROS DE DIREÇÃO

Estimado gestor, necessitando de obter informações sobre a gestão pedagógica predominante na escola e sua influência no desempenho profissional, vimos encarecidamente pedir a sua colaboração, respondendo com exatidão, sinceridade e objetividade as questões abaixo descritas. Pelo que, nos comprometemos manter em total sigilo as suas respostas.

- 1.1- Idade _____
- 1.2- Sexo: M ____ F _____
- 1.3- **Nível Acadêmico**
- 1.3.4- Médio _____
- 1.3.5- Bacharelato _____
- 1.3.6- Superior _____

BLOCO II – Dados Profissionais

- 2.1- **Curso que possui**
- 2.1.3- Ciências da Educação _____
- 2.1.4- Outros _____

1- Há quanto tempo exeres esta função?

R: _____

2- Gostas da função que exeres?

R: _____

3- Qual tem sido mais difícil na sua atuação profissional?

R: _____

4- Como caracteriza a relação que existe entre a direção e os professores?

R: _____

5- Qual é o modelo da gestão escolar?

R: _____

6- Os professores têm participado nas reuniões de coordenação, no conselho disciplinar e nas reuniões com os encarregados?

R: _____

7. Nas tomadas de decisões para certos regulamentos e novos métodos a serem implementados na escola tem-se posto em consideração a opinião do professor?

R: _____

8. Têm antecedido aos professores e alunos as informações inerentes?

R: _____

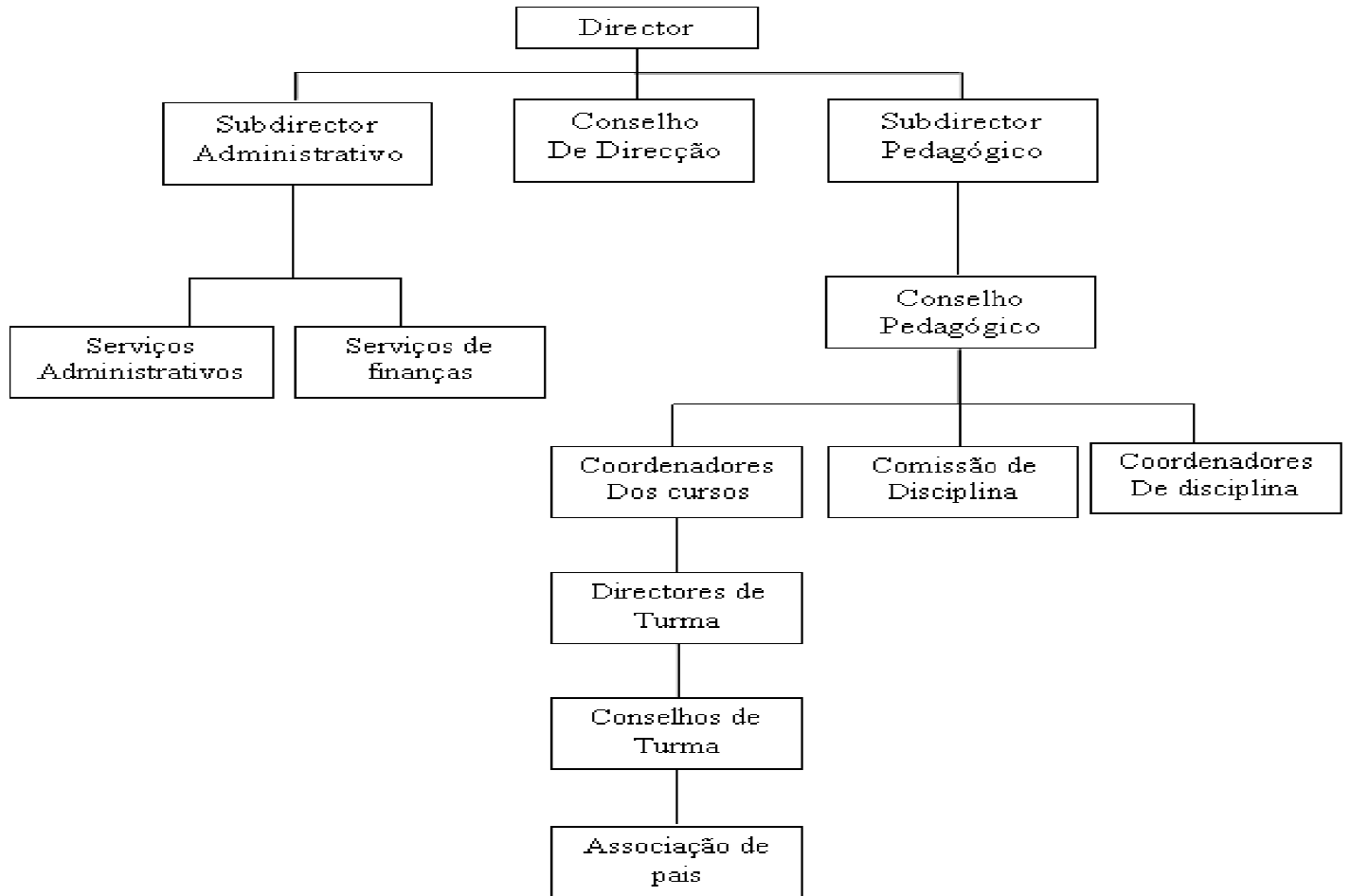
9. Como a escola tem gerido as divergências entre a direção-professores-alunos?

R: _____

Obrigada pela colaboração

Anexo nº 3

Organigrama da escola¹



¹ ENSS, 2014

Anexo 4

Plano de Atividades do ano letivo 2016



REPÚBLICA ANGOLA
GOVERNO PROVINCIAL DE BENGUELA
ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DO LOBITO
DIRECÇÃO MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
ESCOLA SECUNDÁRIA DO 1º CICLO Nº BG 2011 MAJOR SAYDI VIEIRA DIAS MINGAS " LUTUIMA" DO LOBITO

PLANO DE ACTIVIDADES

2016

LOBITO, ABRIL DE 2016

OBJECTIVOS (PEA) – 2016

PROMOÇÃO DE HÁBITOS DE CIDADANIA

CLIMA E AMBIENTE ESCOLAR

- Desenvolver estruturas e processos de gestão de qualidade, participativa, potenciando a comunicação e uma cultura colaborativa;
- Envolver de todos os actores escolares na inventariação dos problemas e na partilha de responsabilidades na sua resolução através de estratégias motivadores e assertivos;
- Criar um bom clima social, académico e organizacional, promovendo a melhoria da qualidade de modelos de referencia;
- Melhorar os dispositivos existentes para a divulgação da informação e comunicação na comunidade escolar;
- Promover a integração pelas artes/ expressões: musica, dança, teatro, expressão plástica.
- Promover o embelezamento, melhoria e manutenção do edificio escolar e zonas verdes.

Elevar o sentimento patriótico.

ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA

- Optimizar a acção educativa: redução do insucesso e abandono, de forma a atingir as metas até 2016 e promover a diminuição do absentismo;

- Planificar os conteúdos por objectivos mínimos e de desenvolvimento;
- Privilegiar a avaliação diagnóstica e formativa, de acordo com os objectivos mínimos e desenvolvimento;
- Optimizar mecanismos de forma à que idade cronológica (para o Curso Regular) dos alunos coincida o mais possível com o ano de escolaridade que frequentam;

DESENVOLVIMENTO CURRICULAR

- Valorizar os procedimentos de desenvolvimento do currículo do que os produtos finais – real efectivação da avaliação continua;
- Construir um projecto curricular integrado, significativo e adequadas as necessidades dos alunos, privilegiado actividades/eventos que promovam o reconhecimento dos alunos da Escola;
- Individualizar percursos de formação através dos Programas de Orientação Vocacional.

GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

- Gerir racionalmente os Recursos Humanos
- Optimizar o desempenho de funções de Coordenação (responsabilidade/envolvimento/das chefias intermédias),

GESTÃO DOS RECURSOS MATERIAIS, DOS ESPAÇOS, DO TEMPO

- Gerir racionalmente os Equipamentos e Materiais – inventariação de todos os materiais e equipamentos – redução dos custos em papel e outros materiais;

- Melhorar a qualidade dos espaços, humanizando-os;
- Adaptar funcionamento os espaços rentabilizando-os;

GERIR RACIONALMENTE O TEMPO

- Gestão Administrativo-Financeira;
- Gerir racionalmente o Orçamento;
- Angariar e Gerar Recursos Financeiros.

1 - APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

1.1. DIMENSÃO PESSOAL DA FORMAÇÃO

- 1.2. Favorecer a criação de situações que favoreçam o conhecimento de si próprio e um relacionamento positivo com os outros, no apreço pelos valores da Justiça, de Verdade, da Solidariedade e de Tolerância.
- 1.3. Criar condições que permitam apoiar carências individualizadas e detectar e estimular aptidões específicas e a precocidade.
- 1.4. Proporcionar, em colaboração com os parceiros educativos, situações de ensino/aprendizagem formais e não formais que fomentem a expressão de interesses e aptidões nos diversos domínios da formação.
- 1.5. Incentivar o reconhecimento pelo valor social do trabalho e promover o sentido de entreajuda e cooperação
- 1.6. Estimular a integração de culturais diferentes.

2 – DIMENSÃO DAS AQUISIÇÃO BÁSICAS E INTELLECTUAIS FUNDAMENTAIS

2.1. Fomentar aprendizagem significativas promovendo:

2.1.1. O domínio progressivo dos meios de expressão e comunicação (verbais e não verbais);

2.1.2. O conhecimento dos valores da língua, e cultura angolana;

2.1.3 A valorização da língua portuguesa e das línguas nacionais: reconhecimento de que a língua portuguesa e as línguas nacionais são um veículo de transmissão e criação de cultura nacional, e de realização e que são um veículo imprescindível á aprendizagem e á aquisição das necessárias competências linguísticas e comunicativas.

2.2. Garantir a aquisição e estruturação de conhecimentos/competências básicas sobre a Natureza, Sociedade e Cultura e desenvolver a interpretação e a análise crítica dos fenómenos naturais, sociais e culturais.

2.3. Incentivar a aquisição de conhecimentos/competências para seleccionar, interpretar e organizar informação.

2.4. Fomentar o desenvolvimento de aptidões técnicas e manuais na resolução de problemas.

2.5. Estimular o conhecimento tecnológico e informativo, provendo a utilização das novas tecnologias da informação e comunicação numa perspectiva de integração multidisciplinar e de optimização das aprendizagens.

2.6 Promover a informação e orientação escolar/vocacional, em colaboração com as famílias e outras estruturas de apoio.

3. DIMENSÃO DA EDUCAÇÃO PAEA A CIDADANIA

3.1. Implementar comportamentos cívicos contribuindo para a construção da identidade e para o desenvolvimento da consciência cívica.

- 3.1.1. Premiar a criação de actividades/eventos e trabalhos inovadores;
- 3.1.2. Promover debates que envolvam a comunidade educativa.
- 3.2. Promover uma Educação em função de Valores Universais de Cidadania e Protecção do meio Ambiente.
- 3.3. Promover o desenvolvimento de atitudes e hábitos de trabalho autónomo e em grupo.

4. PRESTAÇÃO DE APOIO Á APRENDIZAGEM DOS ALUNOS, INCLUINDO AQUELES COM DIFICULDADE DE APRENDIZAGEM

- 4.1. Contribuir para uma formação integral dos alunos (diversificação de estratégias, métodos, procedimentos por parte dos professores);
 - 4.1.1. Planificar os conteúdos por objectivo mínimos e de desenvolvimento
 - 4.1.2. Privilegiar a avaliação diagnóstica e formativa, de acordo com os objectivos mínimos e de desenvolvimento;
- 4.2. Implementar a articulação de conteúdos curriculares entre os diferentes ciclos de escolaridade (disponibilidade/participação/iniciativa, assim como métodos e estratégias por parte dos professores);
- 4.3. Pugnar por uma efectiva igualdade de oportunidades individualizando percursos de formação e implementando a Orientação Vocacional.

5. PROMOÇÃO DO SUCESSO EDUCATIVO

5.1. Promover o sucesso educativo (tendencialmente para 100%)

- Incremento da qualidade do sucesso

- ✓ Taxa de transição de 95%;
- ✓ Taxas de 80% de sucesso a Língua Portuguesa e Matemática;
 - Atingir os 25% de alunos sem níveis negativos;
 - Melhorar o raciocínio lógico-dedutivo e o domínio da Língua Portuguesa dos alunos;
 - Propiciar aprendizagens significativas (curriculares, novas tecnologias, cívicas e relacionadas com a saúde);
 - Continuar a promover estratégias para que, cada vez mais se concretize a aproximação da idade cronológica dos alunos, com o ano de escolaridade que frequentam, numa perspectiva de optimização das estratégias que visem o sucesso;
 - Promover o conhecimento e o gosto pela cultura angolana, nas suas diversas vertentes.

6. REDUÇÃO DO ABANDONO ESCOLAR (TENDENCIALMENTE PARA 0%)

6.1. Promover e cooperar com percursos escolares alternativos (reforço da disponibilidade e iniciativa dos professores);

6.2. Reforçar a responsabilização dos Encarregados de Educação (estratégias, métodos, actividades diversificadas por parte dos professores e Coordenadores de turma);

6.3. Promover e reforçar os contactos com as entidades externas (Administração, Segurança Social, Saúde, Força Aérea, Polícia Nacional, etc.)

7. AVALIAÇÃO DAS APRENDIZAGENS

7.1. Promover uma avaliação adequada ao serviço do sucesso das aprendizagens;

- Planificar os conteúdos por objectivos mínimos e de desenvolvimento;
- Privilegiar a avaliação diagnóstica e formativa, de acordo com os objectivos mínimos e de desenvolvimento;

7.2. Diversificar modalidades e instrumentos de avaliação;

- Premiar a participação em actividades/projectos inovadores e criativos que visem uma melhor visão/compreensão do mundo e da vida (para além da cultura académica e curricular).

8. PROMOÇÃO DA ARTICULAÇÃO ESCOLA-FAMILIA

8.1. Co-responsabilizar a família no percurso escolar dos alunos;

8.2. Promover a participação voluntária dos pais, potenciando a sua adesão a programas de envolvimento na escola;

8.3. Melhorar a comunicação com as famílias;

8.4. Potenciar acções dirigidas aos pais, visando a sua intervenção no acompanhamento do percurso escolar dos alunos.

9. PROMOÇÃO DA ARTICULAÇÃO INTER-INSTITUCIONAL

9.1. Potenciar uma política de negociação e concertação educativa com todos actores sociais intervenientes no processo educativo, visando uma adequada intervenção comunitária;

9.2. Reforçar a relação com outras instituições.

9.3. Contribuir para o desenvolvimento e valorização de identidade cultural do território local;

9.4. Promover a melhoria da qualidade da escola enquanto prestadora de um serviço social público.

10. PROMOÇÃO DA FORMAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PESSOAL DOCENTE E NÃO DOCENTE (DECRETO 07/08 E 95/10)

10.1. Promover uma política de formação centrada na Escola e no Município, obedecendo a uma lógica contextual, adaptativa organizacional e orientada para a mudança.

10.2. Potenciar uma formação contínua na tripla respectiva: aumento de competências instrumentais, produção de projectos de mudança/ inovação e gestão de conflitos;

10.3. Desenvolver a socialização profissional, melhorando a qualidade do desempenho;

10.4. Estimular e premiar a inovação, a criatividade; e o voluntariado.

10.5. Promover a avaliação do pessoal e não docente nas perspectivas científica / pedagógica e organizacional (DEC. 07/08 e 95/10).

11. PROMOÇÃO DA AVALIAÇÃO INTERNA

11.1. Potenciar uma cultura de avaliação

11.2. Promover a qualidade da educação, para além da cultura meramente académica e curricular;

11.3. Promover auto-conhecimento e desenvolvimento organizacional;

11.4. Desenvolver um sistema de informação actualizada sobre a Escola.

DIRECÇÃO

Nº	Curso	Actividade	Calendarização	Responsável	Metas a atingir com a actividade proposta	Público-alvo	Previsão orçamental
1	Regular e Adultos	Iniciar as aulas. Dinamizar a participação do carnaval, edição 2016	1 - 2 - 16 8 á 9/2 / 16	Direcção da escola	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar o processo docente educativo - Operacionalizar os programas Instruir os alunos - Educar os alunos - Participar no carnaval 	Professores e alunos	
2	Regular e Adultos	Emitir certificados e Declarações	De: 08-12-15 a todo ano de 2016	Direcção da escola	- Certificar estudos	Alunos	
3		Nomear os Coordenadores de disciplinas e de turmas	19-2-2016	Direcção e Subdirecção Pedagógica	- Organizador e planificar as actividades ao nível das diferentes Coordenações	Coordenadores, professores e escolas integrantes da ZIP - A	
4		Realizar a Assembleia de Trabalhadores	24-03-2016 I - Trimestre	Direcção e representante Sindical	Discutir, analisar e avaliar	Toda comunidade escolar	

5		Reunir o conselho de Direcção	05-05-2016 a) 20-04-2016 b) II e III Trimestres (mínimo 1 vez por trimestre)	Direcção	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar e planificar as actividades relativas ao I Trimestre - Cumprir com o estabelecido no Calendário Escolar Nacional e as Orientações Metodológicas para 2016 	Toda comunidade escolar	
6	Regular	- Realizar a Assembleia com Pais e Encarregados de Educação.	05-3-2016	Direcção da escola	<ul style="list-style-type: none"> - Co-responsabilizar os PEE na vida Escolar dos seus educandos - Incentivar - a participação dos PEE nas actividades da Escola 	Pais e Encarregados de Educação	
7	Adultos	- Realizar a Assembleia com alunos do Curso de adultos.	05-3-2016	Direcção da escola	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o nível de participação dos alunos nas actividades da Escola. - Promover a cidadania - Co-responsabilizar os alunos na vida Escolar. 	Alunos do Curso de Adultos	

8		<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, organizar e implementar encontros metodológicos. - Promover palestras sobre a prevenção do surto da febre-amarela. 	I, II e III Trimestres	Direcção da escola	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o desempenho dos docentes e trabalhadores Administrativos. - Dotar os participantes de conhecimentos sobre o surto em causa. 	Docentes, trabalhadores Administrativos e Comunidade Escolar	85.000.00 40.000.00
9	Regular e Adultos	Visitar as aulas	I, II e III Trimestres	<ul style="list-style-type: none"> - Direcção - Subdirecção Pedagógica e Coordenadores De disciplinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Socializar profissionalmente. - Melhorar o desempenho dos docentes 	Docentes	
10	Regular e Adultos	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar, organizar e operacionalizar as Provas Trimestrais (do Professor), das Escola e de Exame 	I, II e III Trimestres	<ul style="list-style-type: none"> - Direcção - Subdirecção Pedagógica e Coordenadores De disciplinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar os níveis de aprendizagem, dos alunos. - Auferir o rendimento escolar dos alunos - Auferir o cumprimento dos objectivos 	- Docentes e discentes	500.000.00
11		<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção e conservação do património Escolar; - Substituir vidros partidos e rachados. - Substituir algumas portas. - Reparar o repuxo 	I, II, e III Trimestres	- Direcção da Escola	- Salvaguardar o património Escolar	- Toda comunidade Educativa	500.000.00

		de água. - Reparar bomba de água e - ETC					
12	Regular e Adultos	- Incentivar o hábito de leitura. - Dinamizar a Biblioteca	I, II, e III Trimestres	- Direcção - Responsável da Biblioteca - Coordenação das actividades extra-escolares	- Criar hábitos de leitura - Melhorar o desempenho dos professores e alunos - Melhor o rendimento escolar	Comunidade Escolar	100.000.00
13	Regular e Adultos	- Campanhas de limpeza. - Criação de zonas de verdes (Jardins e horta).	I, II, e III Trimestres	- Direcção - Coordenação das actividades extra-escolares	- Manter a higiene na Escola - Preservar e valorizar o meio ambiente - Contribuir para a melhoria da saúde pública	Comunidade Escolar e Educativa	200.000.00
14		- "Actualizar" os ficheiros - Dinamizar a relação com as Escolas sob tutela	I, II, e III Trimestres	- Direcção - Secretarias Administrativas e Pedagógicas	- Actualizar os processos individuais dos alunos - Actualizar os Processos individuais dos trabalhadores - Melhorar a eficácia no tratamento do expediente	- Funcionários das secretarias administrativas e pedagógicas - Docentes.	

15	Regular e Adultos	- Dinamizar o desporto escolar	I, II, e III Trimestres	- Direcção - Coordenação das actividades extra-escolares e Educação Física	- Contribuir para a melhoria da saúde pública.	- Comunidade escolar	200.000.00
16	Regular e Adultos	- Supervisionar as Provas do Professor - Verificar os Instrumentos de Avaliação.	I, II, e III Trimestres	- Direcção - Subdirecção Pedagógica	- Verificar o cumprimento do sistema de avaliação.	- Professores e alunos	
17	Regular e Adultos	- Incentivar a implementação dos Clubes de Matemáticas e Língua Portuguesa - Potenciar actividades visando as Olimpíadas de Matemáticas.	II Trimestre	- Direcção -Subdirecção Pedagógica	- Elevar o desempenho dos docentes - Melhorar o rendimento académico	- Alunos e professores	100.000.00
18	Regular e Adultos	- Aváliar o desempenho dos docentes e administrativos	I, II, e III Trimestres (até Dezembro)	- Comissão de avaliação de desempenho	- Avaliar os níveis de cumprimento das actividades de diferentes áreas. - Desenvolver o espírito de autocrítica.	- Comunidade Escolar	

19		- Criação de quadro de honra para alunos e funcionários da escola.	I, II, e III Trimestres	- Direcção - Subdirecção Pedagógica e administrativas	- Estimular o desempenho de toda Comunidade escolar.	- Alunos e funcionários da Escola	20.000.00
20	Regular e Adultos	- Dinamizar o Jornal Mural	I, II, e III Trimestres	- Direcção	- Informar regularmente toda comunidade escolar - Promover a cidadania - Desenvolver bons hábitos e costumes - Elevar o patriotismo	- Coordenação das actividades extra escolares - Comunidade escolar - Docentes.	100.000.00
21	- Regular E adultos	- Dinamizar Feiras de amostras	II e III Trimestres	- Direcção e coordenação de empreendedorismo	- Mostrar o resultado dos trabalhos Desenvolvidos por alunos e professores - Promover o empreendedorismo	Todos Coordenadores, professores e alunos	80.000.00
22	- Regular e Adultos	- Verificar os instrumentos de avaliação	I, II, e III Trimestres	- Direcção da Escola	- Verificar o cumprimento do Sistema de Avaliação	Professores	
23	- Regular e Adultos	- Supervisionar a realização das provas de Escola	De 14 à 19/11/2016	Direcção da Escola	- Garantir o êxito do processo de avaliação dos alunos da classe de transição.	Professores e alunos	

24	- Regular e Adultos	- Supervisionar a realização das provas de exames (orais e escritos). - Supervisionar a realização das Provas de Exame de Recurso. - Supervisionar a realização das Provas de Exame especial	- De 21 à 25/11/2016 - 28/11/ à 2/12/2016 - De 12 à 16/12/2016	Direcção da escola	- Garantir o êxito do processo de avaliação dos alunos da classe de exame	Professores	
25	- Regular e Adultos	- Supervisionar os instrumentos de Avaliação - Afixação da Pauta Final	- De: 21/11 até ao final do Ano lectivo – 2016 21/12/2016	Direcção da escola	- Garantir o êxito do processo de avaliação dos alunos	Professores e alunos	
26		- Dirigir o processo de confirmação de matrícula	De 19 à 30/12/206	Direcção da escola	- Confirmar matrícula	Subdirecção Administrativa e Pedagógica	
27		- Cumprimento de fim do ano	23-12-16	Direcção	- Socializar o colectivo de trabalhadores	Docentes e Administrativos	30.000.00
		- Dirigir o processo de matrícula pela 1ª vez	De 16 à 20/01/2017	Direcção da escola	- Confirmar matrícula	Subdirecção Administrativa e Pedagógica	

28		- Abertura oficial do Ano lectivo	31/01/2017	Direcção da escola	- Despertar a comunidade sobre o inicio do ano lectivo 2017	- Direcção Provincial ou Municipal	
29		- Inicio oficial do ano lectivo	01/02/2017	Direcção da escola	- Garantir a presença massiva dos alunos no recinto escolar	- Direcção da Escola, Professores e Alunos	
							TOTAL: 1.955.000,00 Akz (Um milhão e Novecentos e Cinquenta e Cinco Mil Kwanzas)

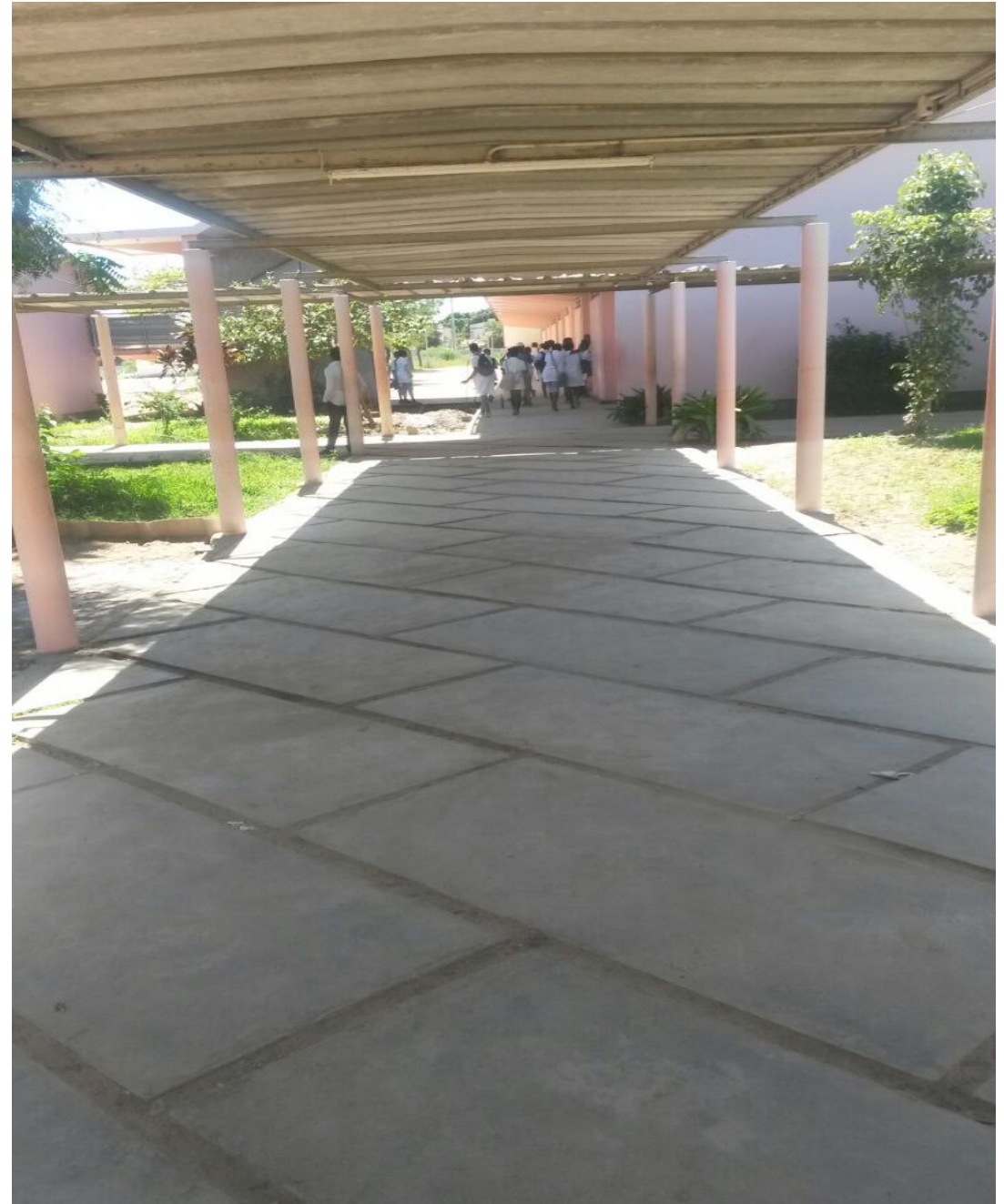
Anexo 5

**Imagens da Escola do Ensino Secundário do I Ciclo N° BG 2011 Major Saydi
Vieira Dias Mingas do Lobito/Benguela-Angola**

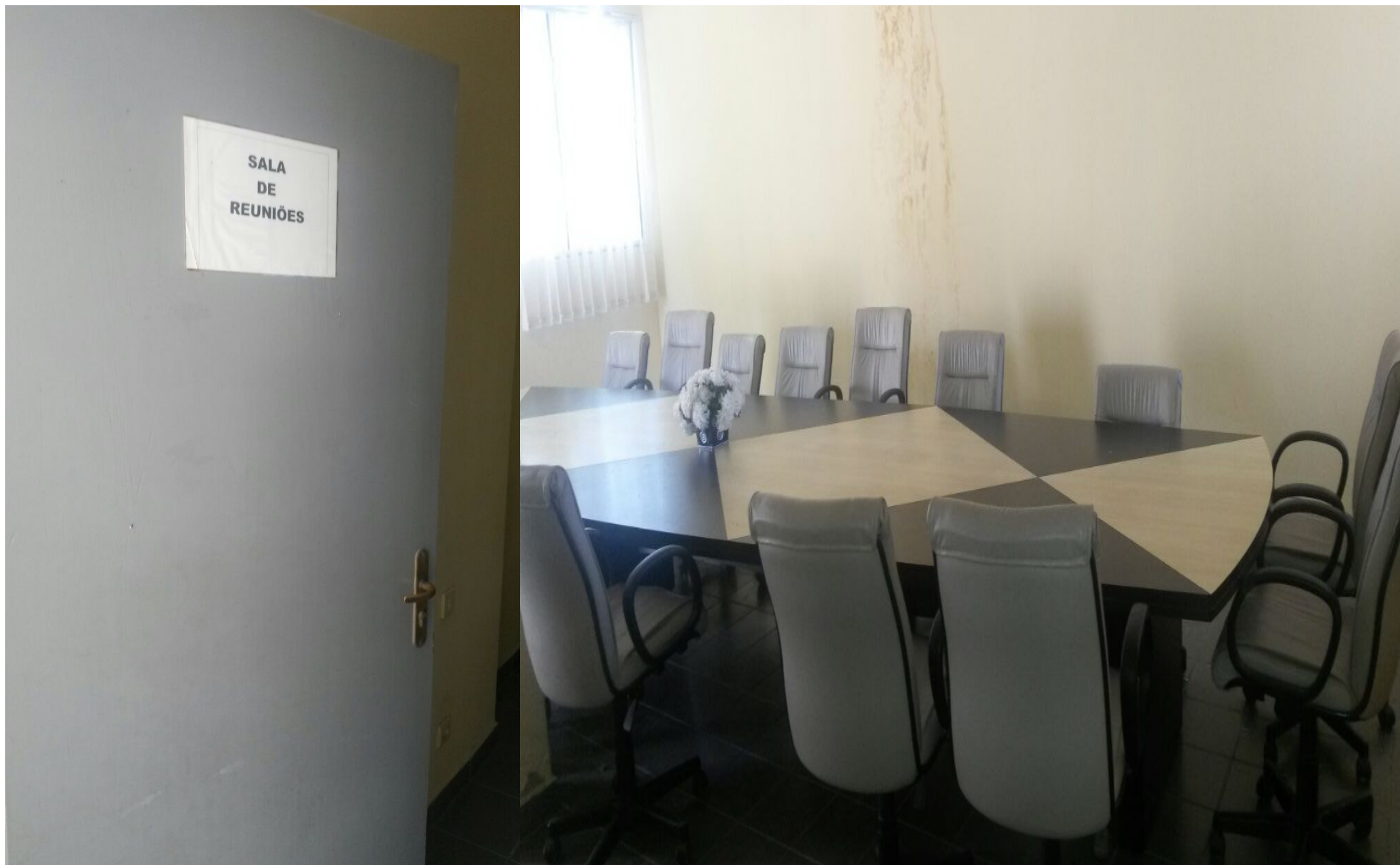


ESCOLA SECUNDÁRIA DO 1º CICLO N.º BG 2011 MAJOR SAYDI VIEIRA DIAS MINGAS LUTUIMA LOBITO

PÁTIO DA ESCOLA



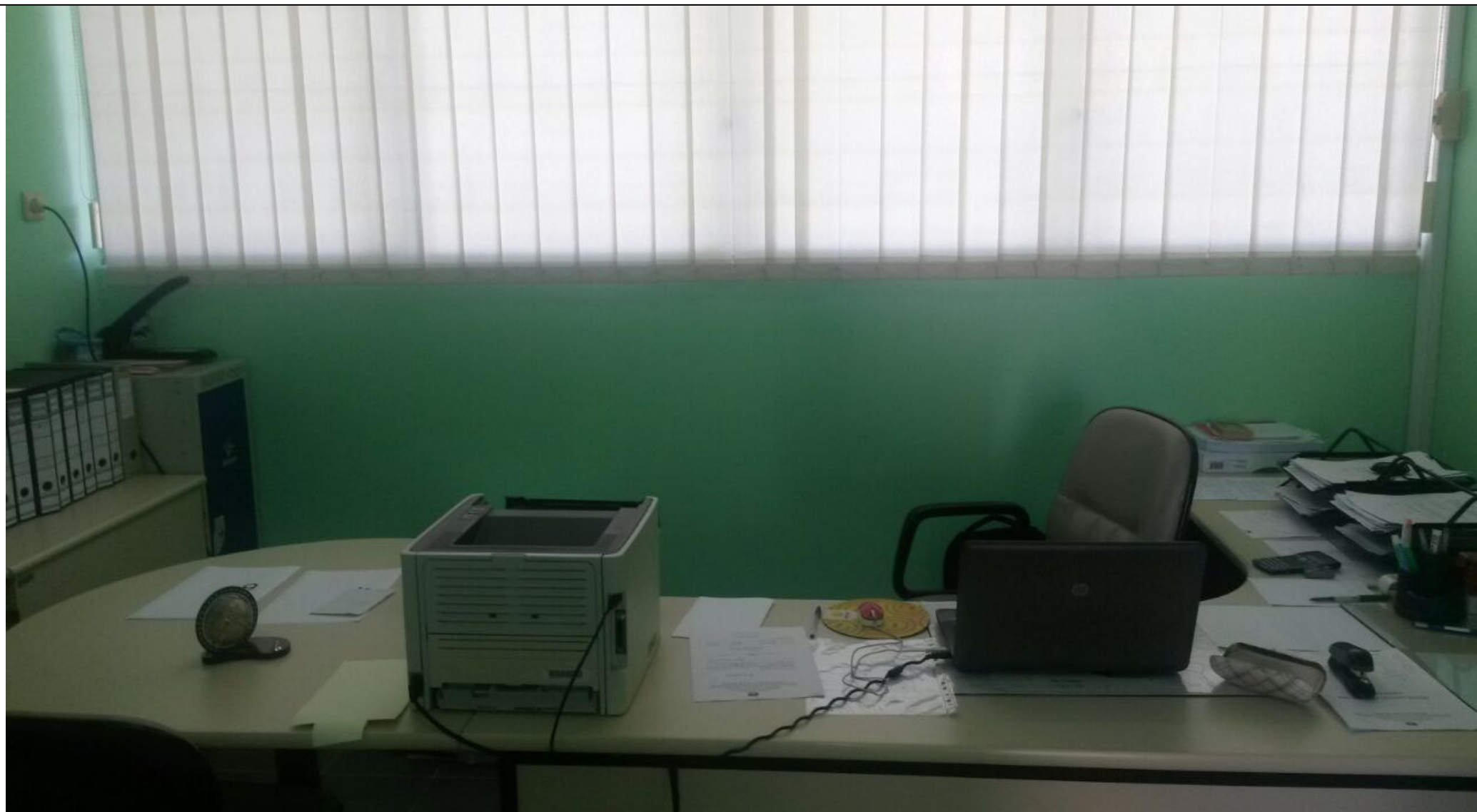
SALA DE REUNIÕES



GABINETE DO DIRETOR



GABINETE DO SUBDIRETOR ADMINISTRATIVO



GABINETE DO SUBDIRETOR PEDAGÓGICO



SALA DOS ARQUIVOS



BIBLIOTECA



ESPAÇO PARA JORNAL DE PAREDE

