

# A Gestão da Escola Pública Secundária do II Ciclo Geral BG 5186/Ganda:

## Um Contributo para a Melhoria da Qualidade de Ensino

**Ednelson Gungu Arão Filipe**

**Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão da Educação**

Orientação:

Prof. Doutor Eusébio André Machado

Mestre Jorge Nascimento

Março, 2015



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

Ednelson Gungu Arão Filipe

A Gestão da Escola Pública Secundária do II Ciclo Geral BG 5186/Ganda:

Um Contributo para a Melhoria da Qualidade de Ensino

**Realizado sob a orientação:**

**Professor Doutor Eusébio André Machado**

**Mestre Jorge Nascimento**

Departamento de Psicologia e Educação

Março, 2015



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, a Deus Nosso Pai, Nosso Senhor, pela vida, paz, amor e ajuda e por estar connosco sempre durante este trabalho.

Aos nossos familiares, pais, irmãos, sobrinhos, tios, amigos, contemporâneos pelo carinho prestado.

Aos meus orientadores, o Doutor Eusébio André Machado e o Mestre Jorge do Nascimento Silva.

À CESPUP e à Universidade Portucalense pela iniciativa.

À direção da Escola Secundária do II Ciclo do Ensino Geral BG-5186/Ganda.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a nossa formação e para a elaboração deste trabalho.

Em suma, os agradecimentos são dirigidos a vocês todos.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus queridos e inesquecíveis progenitores, familiares e amigos.

Francisco Filipe (em memória), Teresa Arão Filipe. Aos meus irmãos Luís Paulo Arão Filipe, Henrique Nunda Arão Filipe, Belchior Chitay Arão Filipe, Alsácia Vissila Arão Filipe, Suzeth Nolamba Arão Filipe, Rebeca Chilombo Arão Filipe, António Hélder Arão Filipe e Isalena Rosa Arão Filipe.

À Dra. Olívia de Carvalho, à Dra. Adela Matias, ao amigo Correia Magalhães (em memória).

À namorada.

Aos nossos amados professores que, com muita coragem, deixam o seu contributo para a educação das novas gerações.

“No meio da dificuldade está a oportunidade.”

Einstein

## **RESUMO**

Neste trabalho, pretende-se estudar as práticas de gestão da Escola Pública Secundária II Ciclo do Ensino Geral do Município da Ganda, província de Benguela.

Neste sentido, é dada particular atenção aos seguintes aspetos: a evolução da educação em Angola e do seu sistema educativo, os contributos teóricos da gestão escolar, a qualidade de ensino, a necessidade da utilização de modelos de gestão que permitam a descentralização do sistema educativo, a participação da comunidade, a autonomia na gestão das escolas e a mudança de funcionamento dos órgãos de gestão.

No plano metodológico, esta investigação recorre ao paradigma quantitativo, com inquéritos por questionário dirigidos à direção da escola, aos professores, a pessoal administrativo e aos alunos que serviu para, a partir da amostra (n=166), compreender melhor a problemática em análise.

A avaliação dos resultados, de forma quantitativa, deu para confrontar as ideias dos autores, com a realidade que a escola demonstra ter, além de revelar resultados importantes que abrem caminhos a futuras investigações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão escolar, escola pública, qualidade de ensino.

## **ABSTRACT**

In this research, we intend to study the management practices of public school secondary 2<sup>nd</sup> cycle of general teaching in Ganda municipality, in Benguela province.

In this sense, it is given a particular attention of the following points: the evolution of education in Angola and your educational system, the theoretical contributions of school management, the quality of teaching, the necessity of use example of management which permits the decentralization of educational system, the participation of community, the change of management working organs.

In the methodological plan, the investigation resort of the quantitative paradigm with a questionnaire directed to the direction of school, to the teachers, to the administrative staff and to the students which served to, from the sample (n=166), to understanding better the problematic in analysis.

The evaluation of results, in the quantitative form, gave to confront the ideas of the authors, with the reality that school demonstrates having, without showing the results which open the way to futures investigations.

**KEY–WORDS:** School management, public school, teaching quality.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	17
<b>1. ABORDAGEM HISTÓRICA DA EDUCAÇÃO EM ANGOLA</b> .....	18
1.1 A educação antes da Independência .....	18
1.1.1 Organização do sistema educativo na época colonial.....	20
1.2 A educação depois da Independência .....	21
1.3 Reforma educativa de 1976 – 2001 .....	22
1.3.1 Instituição para a educação pré- escolar.....	22
1.3.2- Escolas do ensino de base.....	23
1.3.3- Institutos de ensino médio .....	23
1.3.4- Instituições de ensino superior.....	24
1.3.5- Instituições de ensino especial .....	24
1.3.6- Instituições de educação e instrução dos adultos .....	25
1.3.7- Os subsistemas .....	25
1.3.8- Organização e gestão .....	27
1.4 – Alterações de 1991 .....	28
1.5 Reforma educativa (Lei 13/01): de 2001 até à atualidade .....	29
1.5.1 Novo sistema educativo: definição, âmbito e objetivos .....	30
1.5.2- Instituições de educação e ensino à luz da reforma educativa .....	31
1.5.3- Estrutura do sistema de educação .....	32
1.5.4- Subsistema de educação pré-escolar.....	33
1.5.5- Subsistema de ensino geral .....	34
1.5.6- Subsistema de ensino técnico-profissional.....	35
1.5.7- Subsistema de formação de professores.....	36
1.5.8- Subsistema de educação de adultos .....	37
1.5.9 - Subsistema de ensino superior.....	38
<b>2. A EDUCAÇÃO E A INSTITUIÇÃO ESCOLAR</b> .....	40
2.1. A escola como organização .....	40
2.2 Estrutura do sistema de gestão sociopolítico da educação .....	41
2.3 A qualidade de ensino nas instituições escolares .....	42
<b>3. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPTUALIZAÇÃO</b> .....	45
3.1 Principais áreas de gestão escolar .....	47
3.2 Organização e gestão das escolas do ensino secundário.....	49

3.2.1 Organização e gestão do subsistema de ensino geral.....	49
3.3 O papel do diretor da escola.....	50
<b>4. PROPOSTA SOBRE DIFERENTES MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>52</b>
4.1 Gestão descentralizada .....	54
4.2 Gestão democrática .....	57
4.3 Gestão autónoma .....	59
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>62</b>
<b>1. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA .....</b>	<b>63</b>
1.1 Contextualização geográfica e histórica da escola .....	63
1.2 Estrutura administrativa da escola.....	63
1.3 Caracterização do pessoal docente.....	64
1.4 Caracterização do pessoal administrativo e auxiliar .....	65
1.5 Caracterização do pessoal discente.....	66
1.6 Caracterização do património da escola.....	67
<b>2. PROBLEMÁTICA EM ANÁLISE .....</b>	<b>67</b>
2.1 Problema de investigação .....	68
2.2 Objetivo geral .....	68
2.3 Objetivos específicos .....	68
2.4 Hipótese e suas variáveis.....	69
<b>3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>69</b>
3.1 População e amostra .....	69
3.2 Instrumentos de recolha de dados.....	70
3.3 Procedimento .....	71
3.4 Tratamento dos dados do questionário.....	71
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>72</b>
<b>2. OPINIÃO DOS PARTICIPANTES .....</b>	<b>79</b>
2.1 Opinião da direção quanto à principal preocupação enquanto gestor.....	79
a. Opinião da direção, acerca das vantagens da autonomia.....	79
b. Opinião da direção sobre as competências de um gestor de escola.....	83
c. Opinião dos inquiridos sobre cada uma das cinco afirmações, relacionadas com democracia-participativa e autonomia .....	86
d. Opinião dos inquiridos acerca do modelo de gestão em prática na escola .....	89
e. Opinião sobre a forma de recrutamento dos gestores escolares .....	94
f. Opinião da direção sobre os principais problemas de gestão da escola .....	96

g. Opinião dos inquiridos sobre o modelo de gestão em prática nesta escola.....	97
<b>CONCLUSÃO</b> .....	108
<b>ANEXOS</b> .....	118

## **SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS**

ADM – Administração Municipal

CD – Conselho de Direção

CESPU – Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário

CPEE – Comissão de Pais e Encarregado de educação

DEC – P – Decreto presidencial

Ed. Edição

F – Feminino

FIG – Figura

GOV – Governo

INIDE – Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação

LBSE – Lei de Bases do Sistema de Educação

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MED – Ministério da Educação

MF – Masculino e Feminino

PE – Projeto Educativo

PPP – Projeto Político Pedagógico

SE – Sistema Educativo

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

UNICEF – Fundo das Unidas para a Infância

USP – Universidade de São Paulo

Art.º - Artigo

nº - Número

p – Página

pp – Páginas

para. – Parágrafo

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1 – Evolução do número de alunos nos diferentes níveis de ensino na época colonial .....	20
Gráfico nº 2 - Categorias da amostra por o sexo .....	73
Gráfico nº 3 - Total da amostra por sexo .....	73
Gráfico nº 4 - Amostra relativamente a idades dos funcionários da escola ....	74
Gráfico nº 5 – Distribuição da amostra em relação a situação profissional ....	74
Gráfico nº 6 - Habilitações literárias dos funcionários da escola .....	75
Gráfico nº 7 - Distribuição da amostra por tempo de serviço total .....	76
Gráfico nº 8 - Distribuição da amostra em função do tempo de serviço na escola.....	76
Gráfico 9 - Distribuição dos alunos por classe .....	77
Gráfico nº 10 - Distribuição dos alunos por idade .....	77
Gráfico nº 11 – Situação do aluno .....	78
Gráfico nº 12 - Caracterização da amostra de acordo com a área de formação.....	78
Gráfico nº 13 - Opinião dos funcionários sobre as mudanças ao nível do funcionamento da escola .....	81
Gráfico nº 14 - Opinião dos funcionários, sobre quem dirige (gere) efetivamente a escola .....	82
Gráfico nº 15- Modelo de gestão em prática na escola .....	82
Gráfico nº 16 – Opinião dos alunos, sobre como avalia a gestão da escola ...	84
Gráfico nº 17 - Participação dos alunos na gestão da escola .....	84
Gráfico nº 18 - Sentiu que a escola mudou desde que iniciou os seus estudos aqui? .....	85
Gráfico nº 19 - Concorda que existiram mudanças positivas nos últimos 3 anos? .....	85
Gráfico nº 20 - No seu entender, para desempenhar um cargo de gestão é essencial ter: .....	86
Gráfico nº 21 - Forma de recrutamento dos gestores escolar .....	95
Gráfico nº 22 - Balanço da gestão, desde que foi nomeada a direção da escola .....	96
Fig. 1 Pirâmide da estrutura de administração educacional angolana.....	41
Fig. 2 – Organigrama da direção da escola .....	64

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 – Síntese sobre a implementação da atual reforma educativa.....	39
Quadro nº 2 – Distribuição do pessoal docente de acordo com o sexo .....	64
Quadro nº 3 – Divisão do pessoal docente de acordo com o nível acadêmico.....	65
Quadro nº 4 – Distribuição do pessoal administrativo e auxiliar segundo a categoria .....	65
Quadro nº 5 – Distribuição do pessoal discente por idade e classe .....	66
Quadro nº 6 – Amostra dos funcionários da escola de acordo com a sua função.....	75
Quadro nº 7 – Respostas da direção (topo) relativamente as questões 10 e 11 conforme as categorias definidas na tabela .....	80
Quadro nº 8 – Respostas dos professores e pessoal administrativo referente a 8ª questão do inquérito .....	80
Quadro nº 9 – Opinião, sobre mudanças positivas ocorridas na escola nos últimos três anos .....	82
Quadro nº 10 – A gestão da escola deve ser assegurada por professores eleitos pela comunidade escolar .....	87
Quadro nº 11 – Atualmente a autonomia concedida à escola é insuficiente.....	87
Quadro nº 12 – A participação dos alunos na gestão da escola é praticamente inexistente .....	88
Quadro nº 13 – A participação dos PEE na gestão da escola tem sido praticamente inexistente .....	88
Quadro nº 14 – A participação administração municipal na gestão da escola tem sido praticamente inexistente .....	89
Quadro nº 15 – Mais burocracia administrativa .....	89
Quadro nº 16 – Maior equidade na avaliação dos professores .....	90
Quadro nº 17 – Nenhuma inovação ou mudança (para melhor) digna de registo.....	90
Quadro nº 18 – Mais sobrecarga de trabalho para os professores .....	91
Quadro nº 19 – Mais democraticidade, participação e autonomia .....	91
Quadro nº 20 – Mais concentração de poderes no diretor .....	92
Quadro nº 21 – Mais sobrecarga de poderes no órgão de gestão (conselho de direção) .....	92
Quadro nº 22 – Mais participação dos diversos atores educativos .....	95
Quadro nº 23 – Mais autonomia pedagógica .....	93
Quadro nº 24 – Mais autonomia administrativa e financeira .....	94
Quadro nº 25 – Reduz a autonomia da escola .....	97
Quadro nº 26 – Torna a gestão mais democrática .....	98

Quadro nº 27 – Tira poderes aos professores .....	98
Quadro nº 28 – Torna a gestão mais eficiente .....	99
Quadro nº 29 – Centraliza a administração do sistema educativo .....	99
Quadro nº 30 – Torna a gestão menos democrática .....	100
Quadro nº 31 – Melhora a qualidade de ensino .....	100
Quadro nº 32 – Permite ao MED ter mais controlo sobre o funcionamento da escola .....	101
Quadro nº 33 – Garante mais condições pedagógicas .....	101
Quadro nº 34 – Outro (diga por favor) .....	101

## INTRODUÇÃO

O assunto educação, nos dias de hoje, transcende o círculo daqueles que, normalmente, lidam com o processo. Hoje, a sua abordagem é algo transversal, isto é, a sociedade no seu todo tem uma quota-parte de responsabilidade na resolução dos diferentes problemas que o processo possa experimentar.

Neste âmbito, falar da gestão escolar é tão importante, é o mesmo que discutir a relevância de todos os intervenientes do processo, uma vez que todos estão inseridos na instituição “escola” e a gestão da escola representa o “governo” da própria escola; é o órgão a quem compete guiar e/ou orientar o funcionamento das diferentes dimensões da administração escolar (administrativa, pedagógica e recursos humanos), e também fazer com que este trabalho lance frutos para a comunidade à sua volta, ou ainda para a sociedade angolana.

O ponto 2 do Artigo 10º da Lei de Base sobre o Sistema de Educação da República de Angola (LBSE) refere que o sistema de educação se estrutura em três níveis: a) primário, b) secundário e c) superior, sendo que o subsistema do ensino secundário compreende dois ciclos de três classes para o ensino secundário geral e igual número de ciclos com 1-2 anos para a formação profissional básica e quatro classes para a formação média-técnica, que corresponde ao subsistema de ensino técnico-profissional e formação de professores respetivamente.

A realidade prática da gestão do *dossier* educação, em particular a questão da administração e gestão da escola pública no subsistema do ensino secundário, é motivo de análise e reflexão, no sentido em que a sua eficácia e eficiência respondem ao conjunto das preocupações da comunidade escolar, da comunidade educativa ou, ainda, do próprio estado.

Hoje, está em voga levantarmos a questão da qualidade de ensino. Esta questão está relacionada com os modelos de gestão utilizados nas escolas? Ou com o funcionamento da escola em si? Será que as escolas têm autonomia de gestão e facilmente conseguem articular a escola e os seus necessários

parceiros? Há inclusão de género nos órgãos diretivos destas escolas? Qual é a representatividade feminina? Qual é a forma mais adequada para o recrutamento dos membros de direção da escola?

São estas questões que pretendemos debater, aprofundar e analisar, de modo a identificar o que se verifica na prática e, em função disto, encontrar soluções práticas que possam melhorar o desempenho das escolas e, conseqüentemente, levar à melhoria da qualidade do ensino nas escolas, no ensino secundário, e, de uma maneira global, melhorar o quadro gestor da educação em Angola.

Este relatório de investigação está constituído por três partes.

O primeiro capítulo aborda concepções teóricas sobre aquilo que julgamos ser muito importante e que nos ajuda a compreender a análise a que nos propusemos, tais como: a educação em Angola (do período colonial até ao momento); a instituição escolar; a qualidade de ensino; a administração e gestão escolar; e aborda igualmente uma proposta sobre diferentes modelos de administração escolar.

O segundo capítulo define as questões metodológicas do estudo, incluindo a caracterização da Escola Pública Secundária II Ciclo do Ensino Geral do Município da Ganda. Nesta parte do trabalho, para além da questão anterior, procurámos também analisar a problemática em questão e definir a metodologia utilizada na investigação.

No último capítulo, e tratando-se da parte empírica do trabalho, o desafio foi, através da metodologia quantitativa, recolher e agrupar informações sobre várias questões, como por exemplo: as preocupações dos gestores; a autonomia; o funcionamento da escola; os modelos de gestão; as formas de recrutamento dos gestores; a democracia participativa e igualmente sobre as características do modelo de gestão vigente na Escola Pública Secundária II Ciclo do Ensino Geral do Município da Ganda.

Ainda dentro do mesmo capítulo, procedemos à leitura e interpretação dos resultados empíricos da nossa investigação e os comparamos com as concepções teóricas existentes sobre a gestão da escola.

# **CAPÍTULO 1**

---

## **REVISÃO DE LITERATURA**

# 1. ABORDAGEM HISTÓRICA DA EDUCAÇÃO EM ANGOLA

## 1.1 A educação antes da Independência

A educação é um fenómeno antigo que se desenvolve ao longo do tempo e a história da educação em Angola remonta a vários séculos. Nos tempos mais remotos, a educação em Angola não configurava o carácter e as características atuais e este facto leva-nos a fazer uma abordagem mais voltada para um período mais recente da história educativa do país, isto é, para a narrativa do processo educativo desde o período que antecede a independência nacional.

A educação em Angola com carácter escolar marca os seus primeiros passos, nos séculos *XVI* e *XVII*, através da atividade da Igreja Católica. A partir do século *XIX* outros desenvolvimentos foram surgindo. Mas foi precisamente no século *XX*, nos anos *20*, que o processo ganha uma nova dinâmica, funcionando através de um sistema que era, na altura, alimentado, principalmente, pelas escolas missionárias.

Durante o século *XX*, período de ocupação colonial, no domínio da educação escolar, distinguimos duas etapas:

1ª Etapa: de *1928* a *1958* (duração de 30 anos);

2ª Etapa: de *1958* a *1975* (duração de 17 anos).

A primeira etapa foi caracterizada, ao nível do ensino, pela prática de uma política de segregação racial que foi apelidada de “*apartheid branca*”. Esta política previa para o ensino primário e secundário geral a distinção e separação entre escolas que obedeciam ao modelo que foi introduzido em *1924*, em Portugal, que consagrava escolas para os “civilizados” e escolas para os “indígenas”.

Nas escolas para “civilizados”, tinham direito à frequência apenas brancos, a maioria dos mestiços e alguns negros com estatuto de assimilados. Estas escolas eram, na sua maioria, estatais, embora parte significativa delas, sobretudo a partir de *1930*, também privadas ou ligadas às igrejas.

O ensino destinado aos “indígenas” chamou-se rudimentar e, depois, de adaptação, virado para os angolanos. Segundo Nguluve (2006), este tipo de ensino foi estabelecido em Angola, através do Diploma Legislativo nº 518, de 16 de Abril de 1927, o qual reconhecia a necessidade do Estado português criar um sistema de ensino para negros. Este, por sua vez, era dirigido pela Igreja Católica, baseando-se na discriminação racial e na unidade entre o ensino e a religião e tinha como finalidade conduzir gradualmente o indígena da vida de selvagem para a vida civilizada, formar-lhe a consciência de cidadão português e prepará-lo para a luta da vida, tornando-o mais útil à sociedade e a si próprio.

No mesmo sentido, foi criado o ensino profissional destinado aos indígenas, através de diploma legal, Decreto do Alto Comissariado nº 242, de 22 de Fevereiro de 1922. O documento apontava este tipo de ensino como necessidade inadiável (Nguluve, 2006).

Segundo Dias, o art.º 2º deste decreto, refere que:

O objetivo das escolas- oficinas é prover ao aperfeiçoamento e moralização dos hábitos e carácter das populações indígenas, disseminando o ensino de profissões manuais, de educação moral e da língua portuguesa, como necessárias a graduais etapas do seu progresso para uma civilização mais perfeita. (cit. por Nguluve, 2006, p.81)

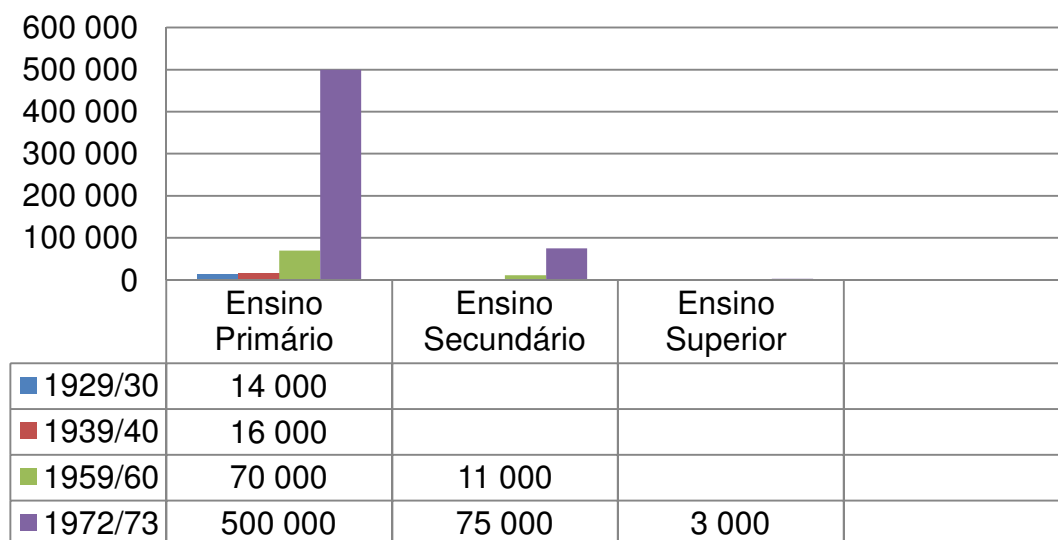
Nas escolas para “indígenas”, estudavam qualquer negro, principalmente aqueles considerados como pertencentes à classe baixa e apenas lecionava até à 2ª classe.

Em 1962, em consequência das ações dos movimentos anticolonialistas, o governo português instituiu, em Angola, através do *Decreto-Lei 44530 de 21 de Agosto*, os Estudos Gerais Universitários, integrados inicialmente na Universidade Portuguesa, tendo-se, em 1968, transformado na Universidade de Luanda (*Ministério da Educação, 2014*).

Na época, o ensino era manifestamente discriminatório para os angolanos, uma vez que não havia igualdade de tratamento e igualdade de

acesso ao sistema educativo e isto teve repercussão ao nível da taxa de analfabetismo da população angolana que, até 1975, se situava nos 85 %.

**Gráfico nº 1 – Evolução do número de alunos nos diferentes níveis de ensino na época colonial**



Fonte: Elaboração própria com base os dados escolares da época colonial

### 1.1.1 Organização do sistema educativo na época colonial

Segundo Nivagara (2013), a organização escolar e seus respectivos programas curriculares obedeciam ao plano de ensino nacional e era seguido em todo o território português da época.

Na altura, o Governo português (central) ditou que os programas do ensino primário aplicados na Metrópole, aprovados pelo Decreto-Lei nº 42994 de 28 de Maio de 1960, fossem taxativamente aplicados nas Províncias Ultramarinas.

As razões principais dessa aplicação taxativa dos programas às províncias foram:

- Tácita obediência a uma viscosa tradição;
- Comodidade burocrática devido à incompreensão da diversidade natural dos alunos.

As escolas públicas, em número reduzido, limitavam-se a oferecer a um número reduzido de crianças a oportunidade de aprender alguma coisa sobre a cultura e a língua portuguesa.

Até 1973 existiam, em Angola, os seguintes níveis de ensino:

*Ensino primário:* que compreendia dois anos de formação;

*Ensino secundário:* com três ciclos (preparatório, liceal e complementar), de dois, três e dois anos de formação, respectivamente;

*Ensino superior:* com um ciclo que ia até aos seis anos de formação.

## **1.2 A educação depois da Independência**

Após a independência nacional, o país teve a necessidade de reformular a sua vida social. Ao nível do ensino, havia a herança do sistema de ensino colonial, que já não respondia, e estava claramente desajustado das exigências do novo estado, por um lado, e, por outro, da própria conjuntura política, económica, social e cultural do jovem país.

Com novas perspetivas, Angola tinha necessidade de alterar o seu quadro educativo. Nesta ordem de ideias, nasce uma nova política educativa, que se fundamentava no regime político de então, cujas características básicas do sistema de educação e instrução eram as seguintes:

- a) Espírito democrático;
- b) Universalidade (orientação, estruturas, planos e programas);
- c) Laicidade da educação e instrução;
- d) Fundamento e planeamento da instrução, a partir dos valores científicos, técnicos, tecnológicos, culturais, nacionais e gerais;
- e) Integração e coerência da educação e instrução com as necessidades da sociedade e do desenvolvimento integral e universal da personalidade;
- f) Participação cada vez maior do povo no domínio da educação e instrução.

Estes foram os fundamentos de base que, em 1977, configuraram as linhas de força para a elaboração e/ou construção do primeiro sistema educativo angolano e a feitura da lei geral da escolaridade.

### **1.3 Reforma educativa de 1976 – 2001**

Entende-se por reforma educativa o conjunto de políticas, estratégias e ações que têm por objetivo transformar qualitativamente o sistema educativo<sup>1</sup>.

Logo a seguir à independência nacional, a educação passou a ser desenvolvida em instituições educativas próprias: instituições pré- escolares (tuteladas na altura pela Ex- Secretaria dos Assuntos Sociais); instituições de ensino de base; institutos médios; institutos de ensino superior (que incluíam: institutos superiores e academias de arte); escolas especiais e estabelecimentos para crianças deficientes; instituições para a instrução de adultos e aperfeiçoamento profissional; e centros de formação de trabalhadores.

Todas estas instituições descritas eram tuteladas pelo Ministério da Educação da então República Popular de Angola.

#### **1.3.1 Instituição para a educação pré- escolar**

A organização e gestão destas instituições eram da responsabilidade da então Secretaria dos Assuntos Sociais. A sua missão era trabalhar com crianças em idade pré- escolar, matriculadas em creches (até três anos de idade) e jardins infantis (dos três aos seis anos de idade correspondendo o último ano à classe de iniciação). Estas instituições tinham como objetivos: organizar o divertimento cultural e sadio das crianças, o jogo e a vida coletiva; ajudar os pais trabalhadores não apenas nos cuidados, mas também na educação dos seus filhos; criar condições suficientes para o seu

---

<sup>1</sup> “Sistema educativo é um conjunto de estruturas e modalidades, através do qual se realiza a educação, tendentes à formação harmoniosa e integral da personalidade, com vista à consolidação de uma sociedade progressiva e democrática”. (UNESCO, UNICEF & MEC, 1993, p. 7).

desenvolvimento natural e harmonioso com vista a uma infância sadia e feliz; preparar as condições desta faixa etária para a escola, seguindo sempre as diretrizes do Ministério da Educação.

### **1.3.2- Escolas do ensino de base**

As instituições do ensino de base formavam a parte fundamental de todo o sistema educativo do país. Este acolhia os alunos vindos das instituições de educação pré- escolar. Era regido igualmente pelos princípios universais da educação e ensino, ou seja, da gratuidade e obrigatoriedade e atendia alunos da faixa etária situada entre os seis e os 14 anos, que frequentavam estes estabelecimentos, desde a 1ª classe até a 8ª classe. O objetivo era dar a cada jovem cidadão os elementos iniciais da educação de carácter socializante e instrução geral, além de prepará-los para o ensino médio.

### **1.3.3- Institutos de ensino médio**

Estes sucediam à formação básica e estavam vocacionados para a formação técnico-profissional de jovens e adultos, em diferentes especialidades, com uma duração de quatro anos, e possuíam os seguintes objetivos: alargar e aprofundar o conhecimento dos alunos no domínio da ciência específica; cultivar e estimular as capacidades e a vocação dos alunos; contribuir para o desenvolvimento integral dos alunos no que concerne à cultura geral; dar os conhecimentos teóricos e práticos necessários da formação profissional- especializada dos alunos; garantir a toda a comunidade social e a todos os sectores da atividade nacional o fluxo contínuo de quadros técnico- profissionais de diversos perfis; e reorganizar a capacidade sistemática dos alunos para o trabalho dos postos que lhes forem distribuídos, como também para o seu aperfeiçoamento e especialização superior.

O requisito para o acesso a este nível de ensino era a 8ª classe do ensino de base ou, ainda, todos aqueles alunos que possuíssem conhecimentos equiparados ao ensino de base completo.

#### **1.3.4- Instituições de ensino superior**

Este era o nível mais alto de ensino no país. Tinham acesso a este nível de ensino os alunos que tivessem completado o ensino médio, mas também pessoas que tivessem passado por um curso acelerado e que demonstrassem elementos de cultura e de formação geral relevante para aceder a este nível.

A formação superior teria uma duração de quatro a cinco anos e funcionaria a nível universitário, através dos institutos superiores e academias de arte. O objetivo deveria ser o de preparar quadros com formação aprofundada e especializada superior, necessária para os diversos ramos da atividade económica e social. Durante este período que se seguiu à independência nacional, a este nível, só o instituto de ciências de educação chegou a funcionar, inicialmente no Lubango e mais tarde em Luanda, pese embora com algumas dificuldades próprias do momento.

Na altura, de acordo com as perspetivas de desenvolvimento do país, as instituições do ensino superior deveriam funcionar com vários níveis de trabalho científico: o ensino do Iº e IIº níveis que se deveriam ocupar da formação de quadros profissionais com preparação superior, para exercerem funções ligadas aos diversos domínios da economia e das outras atividades sociais, dando-lhes formação final correspondente. O ensino do IIIº nível que deveria organizar-se de acordo com as exigências e a realidade do desenvolvimento da nação angolana. O objetivo deste nível era o de preparar os quadros nacionais ao mais alto nível profissional, no domínio da ciência, da técnica e da tecnologia, conduzindo-os a conhecimentos teóricos profundos e a domínios profissionais especializados e científicos, assim como a formas de trabalho científico autónomo e individualizado.

#### **1.3.5- Instituições de ensino especial**

As escolas de ensino especial tinham, como missão básica, garantir a aprendizagem ao nível da formação geral e profissional das crianças e jovens com necessidades educativas especiais nos mais diversos níveis de ensino, de modo a terem competências para o trabalho e uma vida livre. Este subsistema

devia ser organizado em diversas instituições escolares existentes no país de acordo com aquilo que previa o sistema educativo na altura.

Além das escolas, deveriam também existir estabelecimentos de ensino específicos, sob forma de internatos, nos quais as crianças e jovens podiam desenvolver competências para o trabalho.

### **1.3.6- Instituições de educação e instrução dos adultos**

À semelhança do ensino regular, o sistema educativo compreendia também as instituições para a educação, instrução e formação profissional dos adultos.

O objetivo destas instituições era tornar possível aos adultos a aprendizagem de elementos básicos de cultura geral, complementar e melhorar a sua instrução geral e formação profissional, tornando-os, desta maneira, conscientes e detentores de alguns conhecimentos científicos, técnicos e culturais.

### **1.3.7- Os subsistemas**

Na época, o sistema educativo angolano compreendia os seguintes subsistemas<sup>2</sup>:

- a) Subsistema do ensino de base;
- b) Subsistema do ensino técnico-profissional;
- c) Subsistema do ensino superior.

#### **1.3.7.1- Subsistema de ensino de base**

Este apresentava duas estruturas na sua composição: - a estrutura de formação regular; - a estrutura de formação de adultos.

---

<sup>2</sup> Subsistema é um subconjunto de estruturas e modalidades, através do qual se realiza a educação, tendentes à formação harmoniosa e integral da personalidade, com vista à consolidação de uma sociedade progressiva e democrática. (UNESCO, UNICEF & MEC, 1993)

Estas estruturas, em termos de funcionamento, desenvolviam, nas escolas de ensino de base, três níveis e oito classes. Tinham como objetivos: dar ao aluno conhecimentos e mecanismos de pensamento necessários para a compreensão dos fenómenos naturais e sociais que o rodeavam, possibilitar a adequada utilização dos instrumentos do conhecimento para que pudessem estar aptos a obter uma profissão quando o terminassem através de um estágio ou através do ingresso num instituto médio.

Do ponto de vista da sua estrutura lógica, este subsistema sucedia à educação pré-escolar especificamente ao jardim infantil.

#### **1.3.7.2- Subsistema do ensino técnico- profissional**

Os cursos técnico-profissionais eram desenvolvidos nos institutos médios e abarcavam diferentes especialidades, de acordo com um determinado ramo da atividade económica. Os cursos tinham a duração de quatro anos e correspondiam igualmente a quatro classes (9<sup>a</sup>, 10<sup>a</sup>, 11<sup>a</sup> e 12<sup>a</sup>). Ingressavam neste nível de ensino os indivíduos que possuíam a 8<sup>a</sup> classe ou um nível equivalente. Os seus objetivos eram: prosseguir com conhecimentos gerais, que permitissem ao aluno o ingresso no ensino superior, após a sua formação como técnico médio de ramos de interesse considerados prioritárias para o desenvolvimento socioeconómico do país; responder rapidamente a carências em quadros dos sectores económicos e sociais prioritários. Neste âmbito, foram criados vários institutos médios, ao nível de Luanda e das restantes províncias do país.

Em termos sequenciais, este subsistema sucedia ao subsistema de ensino de base.

#### **1.3.7.3- O subsistema do ensino superior**

Ao nível do ensino superior, foram criados, na altura, os institutos superiores como suporte da universidade de Angola. Foram criados alguns cursos, isto de acordo com a área de conhecimento. Os mesmos teriam uma

duração variável em função do nível de conhecimento e competências a adquirir. Para os cursos universitários eram admitidos apenas aqueles alunos que tivessem concluído o ensino médio, desde que o curso pretendido correspondesse ao ramo que foi seguido durante a formação média.

Nos termos da legislação que vigorou desde a independência, podiam participar do concurso nacional de acesso ao ensino superior todos os estudantes que terminam o ensino pré- universitário, bem como os que terminavam o ensino médio. A admissão destes estudantes era condicionada pela informação da comissão nacional de encaminhamento que funcionava junto do Ministério da Educação e que em última instância, seleccionava as candidaturas. (UNESCO, UNICEF & MEC, 1993, p. 143)

A partir do ano lectivo de 1992/93, foi implementado um novo modelo de seleção dos candidatos à universidade. Com efeito, em Agosto de 1992, na altura, o Reitor da Universidade determinara que o acesso deveria basear-se no número de vagas disponíveis em cada instituição (faculdade e institutos superiores) e na realização de provas de aptidão em função do curso escolhido. Só eram aprovados e admitidos aqueles que obtivessem os melhores resultados (UNESCO, UNICEF & MEC, 1993, p. 143).

Nestas instituições, além da formação qualificada e profissionalizante, “a universidade seria também um meio privilegiado para a investigação científica (do ramo escolhido), para que o conhecimento teórico adquirido fosse sempre explicitado, através da pesquisa da realidade nacional” (Zau, 2002, p. 132).

### **1.3.8- Organização e gestão**

Do ponto de vista da organização e gestão, o sistema educativo surgido em 1997, como consequência da primeira reforma do país, estava enfermo de diversos problemas, nomeadamente:

- Dificuldades de comunicação entre a base e o topo faziam com que as orientações e receção sobre o andamento dos trabalhos não fosse o melhor. A relação entre as direcções e departamentos e as escolas era muito limitada e resumia-se ao envio de documentos e à receção de relatórios;

- Os dados (nem sempre credíveis) não eram tratados ao nível do topo (estrutura central) e discutidos de modo a tomarem-se decisões coletivas. Inexistência de uma planificação sistemática e periódica que, de uma forma global, permitisse o controlo do cumprimento do trabalho;

- Os horários não atendiam aos requisitos higiénicos, pedagógicos e de organização do processo docente educativo, o que levava a grande fadiga por parte dos alunos, e isto diminuía a capacidade intelectual dos alunos;

- O regime escolar na época dificultava a aprendizagem normal dos alunos. O trabalho individual era fraco, casual e preenchia uma percentagem muito baixa do tempo de aula;

- A estrutura do sistema de direção da escola não garantia a efetivação dos princípios e das funções de direção. O gestor da escola, na maior parte dos casos, não desempenhava o cargo, isto porque não dominava as competências da sua função. Não havia nenhum plano de formação para estes quadros;

- Os atrasos no arranque do ano lectivo eram sistemáticos. O incumprimento do calendário anual e dos respectivos horários escolares era frequente. De igual modo, os programas escolares, os currículos, bem como o sistema de avaliação não eram cumpridos;

- Ao nível da estrutura central, não havia vontade para mudar o estado das coisas (ações no domínio do corpo docente, discente e outros).

#### **1.4 – Alterações de 1991**

A evolução da situação do país ao longo dos anos, com principal realce para o desenvolvimento da situação sociopolítica, obrigou a proceder a algumas alterações no sistema educativo implementado em 1978. O novo sistema político, fruto da *Lei nº 23/92*, está na génese destas mudanças. A República Popular de Angola, ao transformar-se em República de Angola, teve a necessidade de alterar o sistema de educação em vigor, de modo “a dotá-lo

de uma melhor adequação às mutações de ordem política, económica e social, e, por outro lado, a obter dele melhores resultados” (Med, 2003, p. 6).

Estas alterações mantiveram válidos os princípios e características básicas do sistema vigente, que passou a integrar novos subsistemas:

- a) Subsistema de ensino geral;
- b) Subsistema de formação dos professores;
- c) Subsistema de ensino de adultos;
- d) Subsistema de ensino técnico- profissional;
- e) Subsistema de ensino superior.

Para além destas mudanças, há que salientar aquelas que foram introduzidas ao nível da estrutura curricular (objetivos, perfis de saída, planos de estudo, programas de ensino e materiais pedagógicos), isto nos mais diferentes níveis de ensino.

As alterações de 1991 conservaram de forma genérica os objetivos para os subsistemas do ensino técnico–profissional e ensino superior. Foi adicionado o subsistema de formação de professores. A estrutura de formação de adultos passou a ser um subsistema e o subsistema de base passou a designar- se subsistema de ensino geral.

### **1.5 Reforma educativa (Lei 13/01): de 2001 até à atualidade**

A *Lei 13/01* trouxe a segunda experiência no que à reforma do sistema de educação diz respeito. Tal como aconteceu com o anterior diploma, circunstâncias de várias ordens obrigaram a reformular a estrutura que materializa a educação em Angola. Melhor dito, segundo a LBSE:

As mudanças profundas no sistema socioeconómico, nomeadamente a transição da economia de orientação socialista para uma economia de mercado, sugerem uma readaptação do sistema educativo, com vista a responder às novas exigências da formação de recursos humanos, necessários ao progresso socioeconómico da sociedade angolana. (LBSE, 2001, p. 2)

É nesta aceção que surge o atual sistema educativo angolano, aprovado na Assembleia Nacional, ao abrigo do *artigo 88º* da ultrapassada Lei constitucional. Mas, também, de todo um processo de análise e balanço do anterior sistema educativo, principalmente na ponderação dos aspetos negativos da sua implementação e materialização.

### **1.5.1 Novo sistema educativo: definição, âmbito e objetivos**

A lei de bases do sistema educativo (LBSE) define, no número um do artigo 1º, a educação como:

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 gimnodesportivas. (LBSE, 2001, p. 3)

Quanto ao âmbito, o número um do *artigo 2º* da mesma Lei diz: “O sistema de educação assenta-se na Lei Constitucional, no plano nacional e nas experiências acumuladas e adquiridas a nível internacional” (LBSE, 2001, p. 2) Mais adiante, o mesmo artigo, no número dois, refere que o se desenvolve em todo o espaço nacional e a definição da sua política é papel reservado ao Estado, sendo que a sua coordenação é de competência governamental através do MED. Ainda, no mesmo sentido, as iniciativas de educação podem derivar a partir de diferentes atores: poder central e local do Estado, pessoas singulares ou coletivas, públicas ou privadas, cabendo ao MED a sua normatização.

O artigo *nº 3 da Lei 13/01*, de 31 de Dezembro, define para o novo sistema educativo, os seguintes objetivos:

Desenvolver harmoniosamente as capacidades físicas, intelectuais, morais, cívicas, estéticas e laborais da jovem geração, de maneira contínua e sistemática e elevar o seu nível científico, técnico e tecnológico, a fim de contribuir para o desenvolvimento socioeconómico do País; formar um indivíduo capaz de compreender os problemas nacionais, regionais e internacionais de forma crítica e construtiva para a sua participação ativa na vida social, à luz dos princípios democráticos;

promover o desenvolvimento da consciência pessoal e social dos indivíduos em geral e da jovem geração em particular, o respeito pelos valores e símbolos nacionais, pela dignidade humana, pela tolerância e cultura de paz, a unidade nacional, a preservação do ambiente e a conseqüente melhoria da qualidade de vida; fomentar o respeito devido aos outros indivíduos e aos superiores interesses da nação angolana na promoção do direito e respeito à vida, à liberdade e à integridade pessoal; e desenvolver o espírito de solidariedade entre os povos em atitude de respeito pela diferença de outrem, permitindo uma saudável integração no mundo. (LBSE, 2001, p.13)

Em termos gerais, o novo SE mantém os mesmos princípios: integridade, laicidade, democraticidade, gratuidade, obrigatoriedade, e a novidade neste capítulo é número um do *artigo 9º*, que diz que o ensino nas escolas é ministrado somente em língua portuguesa, e o número três do mesmo artigo defende que, no subsistema de educação de adultos, as aulas podem ser ministradas em língua nacional.

### **1.5.2- Instituições de educação e ensino à luz da reforma educativa**

Com as alterações ao nível da estrutura do sistema educativo, resultantes da *lei 13/01*, de 31 de dezembro, LBSE de Angola, houve uma perspectiva de novas instituições de educação e ensino. A reforma educativa prevê três níveis de ensino, e seis subsistemas de ensino, e as instituições escolares estão hoje distribuídas de acordo com esta norma, sendo que:

No ensino primário, foram criadas instituições para o pré-escolar, de modo a atender às crianças dos zero até três anos de idade (para a creche) e dos três até seis anos de idade (para o jardim infantil), o que corresponde ao subsistema de educação pré-escolar. E também as escolas do ensino primário a da formação geral de base, isto é, desde a iniciação até a 6ª classe. Estas instituições têm como meta preparar os alunos para o ensino secundário.

Ao nível do ensino secundário, foram concebidos quatro tipos de instituições escolares: as escolas do I ciclo de formação geral (7ª, 8ª e 9ª classes), as escolas do II ciclo de formação geral (10ª, 11ª e 12ª classes), as escolas de formação de professores (10ª, 11ª, 12ª e 13ª) e os institutos médios (10ª, 11ª, 12ª e 13ª), compreendendo os subsistemas: do ensino geral (I e II

ciclos); de formação de professores; e do ensino técnico- profissional. O objetivo destas instituições é preparar os estudantes para o II ciclo, no caso das escolas do I ciclo, e em relação às escolas do II ciclo a tarefa é de preparar os estudantes para o ensino superior e para a sua inserção no mercado de trabalho.

Para dar resposta a uma das áreas que mais dificuldade teve durante a implementação do primeiro sistema educativo em Angola, ao abrigo da LBSE expressa nas alíneas *a), b), c) e d)* do *artigo 40º*, foram criadas as seguintes instituições de ensino superior: universidades; academias; institutos superiores; e escolas superiores. Estas instituições escolares visam a preparação de quadros de alto nível, de maneira a contribuir para o desenvolvimento socioeconómico do país. Os jovens que terminam a sua formação em instituições de ensino superior, de acordo com a estrutura deste nível, habilitam- se aos títulos de bacharel, licenciado, mestre e doutor.

No mesmo sentido, foram criadas as instituições de educação de adultos e de educação especial. Estas instituições podem lecionar desde o ensino primário até ao ensino secundário. A primeira tem como objetivo recuperar o atraso escolar dos adultos e a segunda atender as pessoas com necessidades educativas especiais e promover a sua inserção na sociedade.

### **1.5.3- Estrutura do sistema de educação**

Neste domínio, temos a ressaltar o facto de que houve uma ligeira mudança relativamente às estruturas saídas das alterações de 1991 que apresentavam cinco subsistemas de ensino. O número um da atual LBSE, no seu *artigo 10º, capítulo III*, sobre a organização do sistema de educação, diz que “a educação realiza-se através de um sistema unificado, constituído pelos seguintes subsistemas de ensino”: (*LBSE, 2001, p. 5*)

- 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.

Ainda na lógica da sua estruturação, o ponto dois do mesmo artigo refere o seguinte: “O sistema de educação estrutura-se em três níveis” (LBSE, 2001, p. 5):

- a) Primário;
- b) Secundário;
- c) Superior.

Olhando para a nova estrutura orgânica do sistema de educação e comparando-a com a primeira do país, notamos que houve uma grande evolução e significativas mudanças, já que passamos de três subsistemas de ensino para seis e ainda pelo facto de a atual estrutura se adequar aos padrões internacionais e encaixar todos os eixos do processo de educação e ensino.

#### **1.5.4- Subsistema de educação pré-escolar**

A educação pré-escolar é o alicerce da educação, cuida da primeira infância, criando as condições para o desenvolvimento psicomotor das crianças. Esta estrutura-se em dois ciclos: a creche e o jardim infantil. Os seus objetivos são:

Promover o desenvolvimento intelectual, físico, moral, estético e afetivo da criança, garantindo-lhe um estado sadio por forma a facilitar a sua entrada no subsistema de ensino geral; permitir uma melhor integração e participação de crianças através da observação e compreensão do meio natural, social e cultural que a rodeia; e desenvolver as capacidades de expressão, de comunicação, de imaginação criadora e estimular a atividade lúdica da criança. (LBSE, 2001, p. 6)

Neste momento, é o subsistema com maiores dificuldades de se estabelecer, isto em função da pouca importância que o Ministério da Educação dá a esta estrutura, e isto conclui-se logo observando a realidade do

país em termos de oferta no que diz respeito à educação pré-escolar. Ou melhor, atualmente, só nas capitais provinciais é que existem instituições escolares públicas para atender ao subsistema de educação pré-escolar, o que é bastante negativo, porque, por um lado, significa o não atingir dos objetivos do subsistema, mas, por outro lado, contribui para diminuição da qualidade de educação que, aliás, é dos grandes objetivos da reforma educativa.

#### **1.5.5- Subsistema de ensino geral**

O ensino geral é a principal estrutura do sistema educativo, é aquele que tem a missão de dar uma formação integral, harmoniosa e consistente aos jovens alunos, de modo a prepará-los para os estudos subsequentes. Segundo o *artigo 16º* da LBSE, o subsistema de ensino geral compreende:

- a) Ensino primário;
- b) Ensino secundário.

O ensino primário desenvolve-se no sistema unificado de seis anos (*1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 6ª classes*) e constitui a base do ensino geral (regular e adulto). Este subsistema rege-se pelos seguintes objetivos:

Desenvolver e aperfeiçoar o domínio da comunicação e da expressão; aperfeiçoar hábitos e atitudes tendentes à socialização; proporcionar conhecimentos e capacidades de desenvolvimento das faculdades mentais; estimular o espírito estético com vista ao desenvolvimento da criação artística; garantir a prática sistemática de educação física e de atividades gimnodesportivas para o aperfeiçoamento das habilidades psicomotoras. (*LBSE, 2001, p. 8*)

Neste mesmo subsistema, logo a seguir ao ensino primário, temos o ensino secundário que vem dar resposta à formação dos jovens (educação regular, de adultos e especial), cuja composição apresenta dois ciclos de ensino, nomeadamente:

- a) O 1º ciclo do ensino secundário, que compreende a *7ª, 8ª e 9ª classes*;
- b) E o 2º ciclo do ensino secundário, organizado em áreas de conhecimento de acordo a natureza dos cursos superiores a que dá acesso e compreende a *10ª, 11ª e 12ª classes*.

O 1º ciclo precede o 2º ciclo e, de acordo com o número um do *artigo 20º*, cumpre os seguintes objetivos: “consolidar, aprofundar e ampliar os conhecimentos e reforçar as capacidades, os hábitos, as atitudes e as habilidades adquiridas no ensino primário; permitir a aquisição de conhecimentos necessários ao prosseguimento dos estudos em níveis de ensino e áreas subsequentes” (*LBSE, 2001, p. 9*).

O número dois do artigo referido no parágrafo anterior diz que são objetivos do 2º ciclo da formação geral: “preparar o ingresso no mercado de trabalho e/ ou no subsistema de ensino superior; desenvolver o pensamento lógico e abstrato e a capacidade de avaliar a aplicação de modelos científicos na resolução de problemas da vida prática” (*LBSE, 2001, p. 9*)

Do ponto de vista lógico, têm acesso a este nível de ensino todos os alunos que terminam a 6ª classe. Este subsistema tem a mesma equivalência ao subsistema do ensino técnico–profissional e de formação de professores (média normal). O estudante que termina este nível pode concorrer à frequência do ensino superior.

#### **1.5.6- Subsistema de ensino técnico-profissional**

Está inserido no ensino secundário sendo que corresponde à estrutura de educação e ensino que prepara técnica e profissionalmente os jovens e trabalhadores começando, para o efeito, após o ensino primário. De acordo com o *artigo 23º* da LBSE, compreende:

- a) A formação profissional básica;
- b) A formação média técnica.

A formação profissional básica “é o processo através do qual os jovens e adultos adquirem e desenvolvem conhecimentos gerais e técnicos, atitudes e práticas relacionadas diretamente com o exercício duma profissão”. (*LBSE, 2001, p.10*) Tem como objetivo melhorar a integração do indivíduo na vida ativa. Este tipo de formação tem como exigência escolar mínima a 6ª classe.

Por outro lado, a formação média técnica é o processo que compreende a formação dos jovens e trabalhadores. O objetivo deste tipo de formação é “proporcionar aos alunos conhecimentos gerais e técnicos para os diferentes ramos de atividade económica e social do País, permitindo-lhes a inserção na vida laboral e mediante critérios, o acesso ao ensino superior” (LBSE, 2001, p.10). E realiza-se logo a seguir à 9ª classe, tem uma duração de quatro anos, isto é, 10ª, 11ª, 12ª e 13ª classes, podendo ainda ser ministrada em regimes especiais, por períodos de dois anos, para aqueles que tenham completado a 12ª classe do ensino geral.

### **1.5.7- Subsistema de formação de professores**

O subsistema de formação de professores tem a particularidade de estar inserido no ensino secundário e superior. Mas isto justifica-se dado a importância deste no contexto geral de educação e ensino do nosso país.

Este subsistema é definido como aquele que tem a missão de formar docentes que possam atuar nos mais diversos níveis de ensino previsto na LBSE em vigor em Angola. Realiza-se após a conclusão da 9ª classe, com uma duração de quatro anos para os que vão frequentar a formação média normal de professores e a após a 12ª ou 13ª classe para aqueles que pretendem fazer a formação superior, igualmente num período de quatro anos.

O artigo 27º da LBSE diz que são objetivos do subsistema de formação de professores: formar professores com o perfil necessário à materialização integral dos objetivos gerais da educação; formar professores com sólidos conhecimentos científicos e técnicos e uma profunda consciência patriótica de modo a que assumam com responsabilidade a tarefa de educar as novas gerações; e desenvolver ações de permanente atualização e aperfeiçoamento dos agentes de educação.

Estrutura-se da seguinte maneira:

- a) Formação média normal, realizada em escolas normais;
- b) Ensino superior pedagógico realizado nos institutos e escolas superiores de ciências da educação.

A formação média normal destina-se à formação de professores de nível médio que possuam à entrada a 9ª classe do ensino geral ou equivalente e capacitando-os a exercer atividades na educação pré - escolar e ministrar aulas no ensino primário, nomeadamente a educação regular, a educação de adultos e a educação especial.

O ensino superior pedagógico destina-se à formação de professores de nível superior, habilitados para exercerem as suas funções, fundamentalmente no ensino secundário e eventualmente na educação pré-escolar e na educação especial.

Este ensino destina-se também à agregação pedagógica para os professores dos diferentes subsistemas e níveis de ensino, provenientes de instituições não vocacionadas para a docência. (LBSE, 2001, p.12)

#### **1.5.8- Subsistema de educação de adultos**

Esta estrutura é muito importante no nosso contexto já que o mesmo é caracterizado por situações anteriores que aconselham, não só à melhoria da qualidade de ensino, mas também à melhoria dos índices de educação medidos através da taxa de analfabetismo. De acordo com o número dois do *artigo 31º* da LBSE, o sistema de educação de adultos:

(...) Visa a recuperação do atraso escolar mediante processos e métodos educativos intensivos e não intensivos (...), destinando-se à integração sócio- educativa e económica do indivíduo a partir dos 15 anos de idade.

Ainda de acordo com a mesma lei, são objetivos do sistema de educação de adultos:

Aumentar o nível de conhecimentos gerais mediante a eliminação do analfabetismo juvenil e adulto, literal e funcional; permitir a cada indivíduo aumentar os seus conhecimentos e desenvolver as suas potencialidades, na dupla perspetiva de desenvolvimento integral do homem e da sua participação ativa no desenvolvimento social, económico e cultural, desenvolvendo a capacidade para o trabalho através de uma preparação adequada às exigências da vida ativa; assegurar o acesso da população adulta à educação, possibilitando-lhes a aquisição de competências técnico-profissionais para o crescimento económico e o progresso social do meio que a rodeia, reduzindo as disparidades existentes em matéria de educação entre a população rural e a urbana numa perspectiva do género; contribuir para a preservação e desenvolvimento da cultura nacional, a

proteção ambiental, a consolidação da paz, a reconciliação nacional, a educação cívica, cultivar o espírito de tolerância e respeito pelas liberdades fundamentais; transformar a educação de adultos num pólo de atracção e de desenvolvimento comunitário e rural integrado, como fator de atividade socioeconómica e para a criatividade do indivíduo. (LBSE, 2001, p. 13)

Quanto à estrutura, o mesmo desenvolve-se desde o ensino primário (compreende a alfabetização e a pós-alfabetização) até ao ensino secundário (*compreende 1º e 2º ciclos*).

### **1.5.9 - Subsistema de ensino superior**

O subsistema de ensino superior registou alterações significativas desde a estrutura, passando pelos cursos (áreas de formação), currículos, condições de acesso até à universalização dentro no nosso país.

Com a reforma do sistema educativo, o ensino superior passou a apresentar a seguinte estrutura:

- a) Graduação;
- b) Pós-graduação.

A graduação subdivide-se em bacharelato (*com três anos de duração*) e licenciatura (*mínimo quatro anos a depender do curso*); e a pós-graduação com duas categorias: a pós-graduação profissional (de um ano de duração) e a académica. A pós-graduação académica, por sua vez, subdivide-se em mestrado (*com duração de dois a três anos*) e doutoramento (*que vai de quatro até cinco anos*).

O *artigo 36º* da LBSE define como objetivos para o ensino superior:

Preparar os quadros de nível superior com formação científico-técnica, cultural num ramo ou especialidade correspondente a uma determinada área do conhecimento; realizar a formação em estreita ligação com a investigação científica, orientada para a solução dos problemas postos em cada momento pelo desenvolvimento do país e inserida no processo dos progressos da ciência, da técnica e da tecnologia; preparar e assegurar o exercício da reflexão crítica e da participação na produção; realizar cursos de pós-graduação ou especialização para a superação científico-técnica dos quadros do nível superior em exercício nos distintos ramos e sectores da sociedade; e promover a pesquisa e a divulgação dos seus resultados para o enriquecimento e o desenvolvimento multifacetado do país. (LBSE, 2001, p. 14)

O acesso ao ensino superior é feito mediante os exames de admissão, concorrem às vagas disponíveis todos os alunos que possuem o 2º ciclo do ensino secundário, ensino médio técnico-profissional e ensino médio normal.

### 1.5.10- Os passos da implementação da atual reforma educativa

Com aprovação da *lei 13/01*, de 31 de dezembro, que legitima a reforma educativa no país, houve a necessidade de sair do plano teórico do projeto para a prática. Deste modo, foi desenvolvida uma estratégia que visa assegurar a sua implementação. E segundo o MED, a implementação da reforma educativa devia ser feita em cinco etapas, embora algumas realizadas ao mesmo tempo que as outras. Nesta ordem de ideias, foram definidas cinco etapas para a sua implementação, nomeadamente:

- 1ª Etapa de preparação (*decorreu a partir de 2002*);
- 2ª Etapa de experimentação (*de 2004 à 2010*);
- 3ª Etapa de avaliação e correção (*de 2004 à 2010*);
- 4ª Etapa de generalização (*começou em 2006 e terminou em 2011*);
- 5ª Etapa de avaliação global (*começou em 2012 e só terminará em 2015*).

### Quadro nº 1- Síntese sobre a implementação da atual reforma educativa

<b>Primeira</b>	Preparação	Adequar o sistema de administração de educação e ensino; Organizar e elaborar novos currículos (perfis de saída, programas de disciplinas e materiais pedagógicos).	A nível central
<b>Segunda</b>	Experimentação	Aplicar os currículos produzidos.	Algumas escolas
<b>Terceira</b>	Avaliação e correção	Corrigir a adequação dos currículos com base nos dados recolhidos da fase de experimentação.	Algumas escolas
<b>Quarta</b>	Generalização	Aplicar os currículos em todo país; Extinguir o anterior sistema educativo.	Todas escolas
<b>Quinta</b>	Avaliação global	Analisar os currículos, o processo de ensino e aprendizagem, os professores e alunos e a administração e gestão dos recursos materiais.	Todas escolas

## 2. A EDUCAÇÃO E A INSTITUIÇÃO ESCOLAR

### 2.1. A escola como organização

Epistemologicamente, o termo educação parece ser algo com a intenção de *produzir algo original, novo*. Educar, do latim educere, “é quase criar, é como tirar do nada é, pelo menos, despertar do sono e da letargia as faculdades adormecidas, é dar a vida, o movimento e a Ação a uma existência ainda imperfeita” (*Mons Dupanloup, s/d*).

A educação é um processo estruturado, contínuo e com objetivos preconizados, ao mesmo tempo, é complexo, ativo e progressivo e que também permite a participação da comunidade, dos pais e encarregados de educação, das empresas e outros atores afins, no sentido de tornar o processo efetivo e com qualidade suficiente para dar respostas às necessidades da sociedade (*Lück, 2009*).

A escola é uma organização social constituída por “nós” sociedade para cultivar e passar valores sociais nobres e contribuir assim para a formação dos alunos, mediante experiências de aprendizagens e ambiente educacional ajustados aos princípios e objetivos da educação (*Lück, 2009*).

A escola também é uma organização porque configuram nela todos os aspetos que devem estar presentes na estrutura de uma organização. A escola como organização está intimamente ligada às pessoas, principalmente, pelo seu papel de agente socializador e pelo papel de transmissor de conhecimentos.

O que é uma organização? de acordo com *Gaspar e Diogo (2010)*, as organizações representam a forma como estão estruturadas a convivência e a cooperação humana. O conceito de organização integra duas ideias:

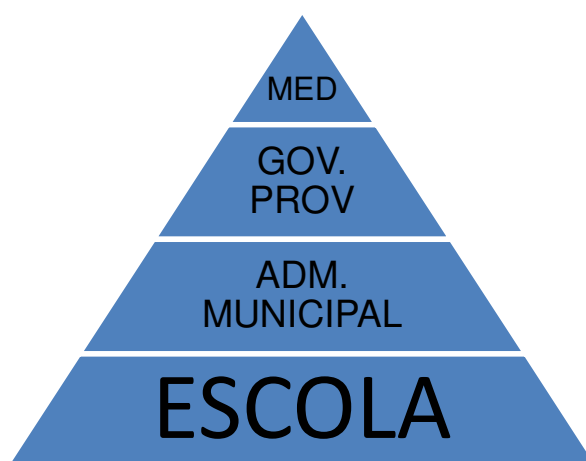
- a) Uma dinâmica: a Ação de organizar ou, se melhor nos quisermos exprimir, é a organização como Ação onde encontramos as pessoas a trabalhar cada um na sua tarefa, num ambiente de trabalho satisfatório

mas todos eles com o intuito de alcançarem metas e objetivos, neste caso, resultados educativos satisfatórios.

- b) Outra estática: a estrutura organizativa ou, melhor dito, a organização como estrutura. Aonde encontramos as dimensões administrativas, as categorias, os níveis hierárquicos, responsabilidade de cada um dentro da organização, órgãos de decisões máximos e intermédios, de maneira a passar da melhor forma a comunicação e garantir o controlo (*Gaspar & Diogo, 2010*)

## 2.2 Estrutura do sistema de gestão sociopolítico da educação

As escolas angolanas encontram-se estruturadas essencialmente em observância ao princípio de hierarquização de competências. Segundo a alínea b) do artigo 13º do estatuto orgânico das escolas do ensino secundário do regime geral, compete ao diretor, subentende-se direção, aplicar a política educacional traçada pelos órgãos correspondentes ao Ministério da Educação. Do mesmo modo, a alínea d) do artigo 7º, decreto executivo nº 87/06 de 28 de Junho, estabelece como competência do diretor e/ou direção da escola, aplicar e fazer cumprir rigorosamente, na escola, as diretrizes do Ministério da Educação. Observar a pirâmide hierárquica.



**Fig. 1 - Pirâmide da estrutura de administração educacional angolana**

Baseada na hierarquização de cargos e funções, com objetivos de controlo e forte dependência central. Este modelo adota os métodos empresariais. É uma gestão com estratégias únicas.

No conjunto das situações, podemos dizer que se trata da gestão escolar tecnocrática, tradicionalmente centralizada e burocratizada.

### **2.3 A qualidade de ensino nas instituições escolares**

É reiterado o desacerto cometido por diversas pessoas, sempre que há necessidade de falar sobre a qualidade de ensino. Esta falha sucede quer na interpretação do conceito de qualidade de ensino, como também na análise dos fatores e/ou determinantes da qualidade de ensino.

Deste modo, é de todo essencial analisarmos estes aspetos para que sirva de base para leitura da realidade educativa para aprofundamento de conhecimentos sobre o assunto ou ainda e, particularmente, para que seja um guia prático dos gestores escolares.

O conceito de qualidade era inicialmente aplicado ao privado, às empresas e, hoje, tem vindo a universalizar-se a sua aplicação e o sector público da sociedade tem vindo igualmente a beneficiar desta generalização.

Genericamente falando, a qualidade é “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capazes de distinguir das outras e de determinar a natureza. Numa escala de valores, qualidade que permite avaliar, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa...” (*Ferreira cit. por Silva, 2012, p. 48*).

Entende-se, deste modo, que a qualidade inclui todas as características de mais-valias atribuídas às coisas. Mas também queremos referir, concordando com Gadotti, que o conceito de qualidade é complexo devido à sua variada aplicação.

Qualidade significa melhorar a vida das pessoas, de todas as pessoas. Na educação a qualidade está ligada diretamente ao bem viver de todas as nossas comunidades, a partir da comunidade escolar. A qualidade na educação não pode ser boa se a qualidade do professor, do aluno, da comunidade é má. Não podemos separar a qualidade da educação da qualidade como um todo, como se fosse possível ser de qualidade ao entrar na escola e piorar a qualidade ao sair dela. (Gadotti, s/d, p. 2)

Sendo que a qualidade de ensino é

O conjunto de condições que permitam a aprendizagem e o esclarecimento político propiciado pelo estabelecimento de estruturas mais flexíveis, destituídas de rigidez formal, considerando-se que a eficácia e eficiência na administração da escola estão em sintonia com o grau de contribuição das estruturas não formais ao processo do planeamento formal. (*Silva, 2012, p. 49*)

Em Angola, muitas das vezes, há equívocos na análise desta questão, relacionando diretamente a qualidade de ensino com o aumento das infraestruturas, querendo com isso dizer que, à medida que vão construindo mais salas de aulas, gradualmente, estarão a elevar a qualidade de ensino, o que, na nossa visão, é completamente erróneo, pois as condições materiais são apenas uma parte.

A qualidade de ensino é o que referem os autores acima mencionados e os fatores que concorrem para a melhoria da qualidade de ensino são diversos, designadamente:

- Aumento das condições: condições materiais, financeiras e intelectuais que lhe permitam realizar uma aula mais dinâmica e participativa;
- Melhoria dos currículos: professores devem dar conteúdos significativos vinculando a realidade dos alunos;
- Promoção do diálogo na sala de aula: o professor deve ouvir o aluno, o aluno tem as suas expectativas, tem sugestões sobre o progresso do país, tem conhecimentos que possam contribuir para o processo de ensino;
- Diversificação metodológica: utilização métodos mais benéficos para conduzir a prática do professor;
- Criação de condições didáticas: conceder recursos didáticos, financeiros e qualificação adequada;
- Definição de uma política para a qualidade de educação;
- Elaboração de planos de avaliação dinâmicos que possam contribuir para a melhoria da qualidade de ensino, como a avaliação dos discentes, dos docentes, e das Instituições;

- Implementação de mecanismos, tais como a democracia - participativa, a eleição dos diretores, a descentralização, a autonomia, a constituição de órgãos colegiais de decisão;

O problema da qualidade de ensino, no nosso contexto, só é tratado em discurso oficial, continuando a marginalizar os atores educativos diretamente ligados ao processo.

Os professores têm o problema dos salários, dos transportes, dos acessos, da falta de planos de formação, dos subsídios, das habitações, da progressão na carreira (...) E não se consegue em nenhuma parte do mundo qualidade de serviços quando existe um desinteresse de quem de direito.

As escolas, na sua maioria, encontram-se descaracterizadas, não possuem equipamentos como: bibliotecas, laboratórios, salas de informática, espaço para pesquisa na internet, campos gimnodesportivos, jardins, refeitórios, ou seja, espaços que satisfaçam as necessidades de aprendizagem dos alunos.

Os alunos têm falta de meios didáticos, dificuldades de pesquisa, fazendo com que a sua aprendizagem seja baseada na reprodução e na memorização. Outro facto que tem contribuído negativamente para a qualidade de ensino é a não participação; a pessoa que não participa ativamente fica com pouca capacidade de aprender as habilidades, as competências, passa a ter dificuldades em atingir a velha máxima, “saber, saber ser e saber fazer.”

### 3. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPTUALIZAÇÃO

Hoje por hoje, não só ao nível da sociedade em geral, como também no meio intelectual, há alguma dificuldade em compreender conceitos básicos, como é o de “administração” e o de “gestão escolar”. E esta dificuldade da compreensão dos conceitos limita o campo de intervenção social, o que dificulta a compreensão do processo de “gestão”, no caso concreto da administração e gestão de uma instituição escolar.

Isto obriga-nos, necessariamente, a esclarecer o entendimento que se pode ter dos conceitos de administração e gestão escolar. Afinal, o que podemos entender por administração? O que é administrar? O que podemos entender por gestão escolar? O que é gerir uma escola? Estas são questões precisas que nos fazem compreender cada uma das particularidades e a importância dos conceitos acima apresentados, na abordagem dos processos de gestão.

No dicionário integral de língua portuguesa, o termo “administração” define um: “conjunto de normas destinadas a ordenar e controlar a produtividade e eficiência tendo em vista um determinado resultado; conjunto de indivíduos cuja função é de gerir ao mais alto nível uma empresa, instituição, e etc.” (*Texto Editores, 2008, p. 34*)

Chiavenato define a administração como: “um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos” (*2002, p. 7*). A palavra administrar deriva do latim *administrare*, que significa gerir negócios; governar; reger; ministrar; conferir e aplicar (*Chiavenato, 2002, p. 34*).

Em nossa opinião, administração é um processo que junta pessoas para a gestão de recursos colocados à disposição de alguém com vista a atingir os objetivos pré-estabelecidos. E administrar é a tarefa de gerir os recursos através das pessoas de modo eficiente e eficaz.

A gestão escolar é, neste caso, o processo de obtenção de resultados da organização escolar com a participação de todos, isto é, significa organizar, coordenar, dirigir o trabalho dos outros na escola seguindo um modelo definido.

Neste sentido, podemos dizer que dirigir uma escola não é mais do que organizar, coordenar, dirigir o trabalho desenvolvido pelos membros dessa instituição. Generalizando a questão, “gestão é a coordenação e supervisão do trabalho de outros para que as suas atividades sejam desempenhadas eficiente e eficazmente” (*Robbins & Coulter, citado por Marques, 2012, p. 3*).

É bem claro que a significação do que é gerir está explicada nesta definição, ou melhor, gerir é coordenar, é supervisionar o trabalho dos outros de modo a que os seus desempenhos sejam eficientes e eficazes.

Qualquer que seja o âmbito da gestão seja ela escolar, educativa ou outra, o gestor deve seguir os passos ou etapas da gestão:

- 1ª Planeamento: definir objetivos e determinar antecipadamente o quê e como deve ser feito (planos);

- 2ª Organização: estabelecer relações formais entre pessoas e entre estas e os recursos (estrutura);

- 3ª Direção: influenciar comportamentos de outros e procurar alcançar os resultados desejados das suas atividades (motivação, liderança e comunicação);

- 4ª Controlo: comparação e *benchmarking*, corrigir e definir novas ações (desempenho e finalidade).

Nesta conceptualização, que estamos a desenvolver, é oportuno e importante analisarmos o conceito de gestão de escola pública:

Segundo Abadia, trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspetos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações, atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL. Ministério da educação. Secretaria de educação básica. , 2006)

É particularmente a partir da clarificação destes conceitos que podemos ter um melhor entendimento sobre o processo de gestão de uma escola pública e a partir daqui melhorar a nossa intervenção e/ou participação no processo de administração do sistema educativo, nas nossas escolas.

A escola é um componente importante da sociedade e é fundamental que os atores escolares e da comunidade se envolvam nela (escola), de modo a que esta seja construída à maneira da sociedade, e, deste modo, dar uma melhor resposta às suas necessidades sociais de subsistência.

### 3.1 Principais áreas de gestão escolar

De acordo com Gaspar e Diogo (2010), são três as principais áreas de gestão de uma escola: a gestão pedagógica/didática, gestão administrativa e financeira e a gestão funcional e dos espaços, no sentido de que os espaços é que garantem o ambiente propício ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Nas perspetivas das áreas de gestão escolar, estes autores, apoiando-se na obra *Gestão Escolar Participada. Na Escola Todos Somos Gestores*, de Brito, construiu-se uma tabela que traz uma variedade de âmbitos com os quais o gestor precisa de trabalhar, conforme aparece a seguir:

<b>Gestão pedagógica /didática</b>	Esta área engloba, projetos, recursos, órgãos diretamente relacionados com o ensino e a educação. Tais como: Relações interpessoais; Métodos de ensino; Processo de ensino e aprendizagem; Atividades curriculares; Atividades de complemento curricular; Apoio pedagógico aos alunos com dificuldades de aprendizagem; Problemas disciplinares; Direção de turma e tutoria dos alunos; Avaliação escolar (dos alunos, dos processos, dos materiais, da escola); Plano de formação contínua dos professores e do pessoal não docente; Entre outros.
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Gestão administrativa e financeira</b></p>	<p>Apresenta três eixos:</p> <p>1- Gestão do orçamento: Aplicar racionalmente verbas para a gestão dos espaços; Aplicar racionalmente verbas para a gestão pedagógica; Aplicar racionalmente verbas para manutenção e gestão administrativa.</p> <p>2- Gestão dos recursos humanos (RH) e materiais: Inventariar recursos humanos e materiais; Inventariar necessidades da escola; Valorizar e potenciar RH e materiais.</p> <p>3- Angariação e gestão de recursos financeiros: Estabelecer acordos/protocolos/relações informais; Promover e vender serviços próprios; Angariar subsídios e receitas.</p>
<p><b>Gestão funcional e dos espaços</b></p>	<p>Igualmente com três eixos:</p> <p>1- Preservar a qualidade dos espaços e dos equipamentos: Previsão do número de usuários; Responsabilizar os usuários pelos espaços; Manter a qualidade dos espaços.</p> <p>2- Qualificar os espaços: Embelezar, organizar, reparar os espaços; Aumentar níveis de comodidade (acústica, arejamento e outros).</p> <p>3- Rentabilizar e adaptar os espaços a sua função: Vocacionar os espaços; Definir condições físicas de articulação funcional entre os espaços; Definir necessidades presentes e futuras da escola.</p>

Seja qual for o modelo de gestão em prática na instituição escolar, o gestor deve ter sempre a preocupação de colocar as três áreas de gestão em funcionamento, por um lado, e por outro, melhorar o funcionamento de cada área, de modo a alcançar a eficácia, a eficiência e a qualidade de ensino, isto é, o maior resultado que se espera no processo de administração do processo educativo.

### **3.2 Organização e gestão das escolas do ensino secundário**

A LBSE, lei 13/01 de 31 de Dezembro, no capítulo III, organização do sistema educativo, no número 2 do seu artigo 10º, diz que o sistema de educação se estrutura em três níveis: primário; secundário; e superior.

Ao nível secundário, encontramos, como acima já referimos, quatro subsistemas, nomeadamente:

- O subsistema do ensino geral;
- O subsistema do ensino técnico-profissional;
- O subsistema de formação de professores;
- O subsistema de educação de adultos.

(LBSE, 2001)

#### **3.2.1 Organização e gestão do subsistema de ensino geral**

A organização e funcionamento das escolas do ensino secundário diferem entre si. Isto em função do tipo ou área de formação, conforme estabelece o número 1 do artigo 10º da LBSE da República de Angola (LBSE, 2001).

O regulamento das escolas do I e II ciclos do ensino geral define, no número 1 do artigo 1º, o seguinte: “as escolas do I e II ciclos do ensino secundário são dirigidas por um diretor coadjuvado por dois subdiretores, sendo um pedagógico e outro administrativo” (Ministério da Educação, 2006). O artigo 5º do mesmo regulamento refere que as escolas do ensino secundário possuem os seguintes órgãos de apoio: conselho de direção; coordenação de curso; conselho pedagógico; secção pedagógica; comissão disciplinar;

comissão cultural e desportiva. Todavia, a decisão de todas as questões da vida da escola é de única e exclusiva competência do conselho de direção (CD), conforme fundamenta o número um do artigo 6º do diploma.

Neste caso, é notória a ausência de elementos chaves, dentro daquilo que são os princípios atuais de gestão.

Por exemplo, o número dois do artigo 6º do regulamento das escolas do ensino secundário de formação geral diz que, além do diretor, o CD integra: os subdiretores; os coordenadores de curso; o coordenador da comissão disciplinar; o coordenador das atividades cultural e desportiva; o representante da união dos estudantes angolanos; o delegado sindical. Deixam, assim, de fora, elementos importantes da gestão, como se pretende hoje, como é o caso da ausência do representante da comissão de pais e encarregados de educação (*CPEE*), do membro da administração local que, integrando o CD, podem contribuir significativamente para a melhoria do processo educativo e igualmente para melhorar a vida escolar (*MED, 2006*).

Esta forma de gestão reforça a centralização, a burocracia, a pessoalização, inibindo, assim, a participação, a autonomia da gestão dos projetos pedagógicos.

### **3.3 O papel do diretor da escola**

Se considerarmos que o processo de gestão da escola, quer seja ela uma escola de carácter público ou privada, tem como seu principal responsável o diretor; é de todo relevante compreender o papel do diretor numa instituição escolar.

É bom esclarecer que o termo “papel” não é sinónimo de “função”<sup>3</sup>. Segundo Persons, quando se refere ao “papel”, trata-se de um conjunto de expectativas aplicáveis ao ocupante de uma “posição” em especial; significa dizer que é algo que se espera de uma pessoa que passa a exercer uma

---

<sup>3</sup> A função geralmente indica uma série de tarefas que podem ser desempenhadas por um indivíduo ou mais pessoas, normalmente a função serve para a criação de departamentos. De acordo com Soh (2011) trata-se de um conjunto de responsabilidades e tarefas que estão relacionadas com o cargo (posição) ocupado por alguém.

função. O papel é definido pela instituição, são as competências práticas que uma determinada entidade passa a exercer.

Numa organização escolar, o diretor desempenha vários papéis, entre os quais:

- De assegurar a integração dos demais papéis existentes na escola para alcançar os objetivos educacionais;
- De conhecer bem todas as funções dos que integram a escola;
- De mediação entre os elementos da organização escolar e os fatores do meio externo (Arf, 2007);
- De educador;
- De administrar a escola de acordo com as orientações do sistema de ensino (Alves, 2011);
- De catalisar ideias;
- De coordenar fóruns de discussões, análises e entendimentos de situações diversas;
- De facilitar espaços para a comunidade, com incumbência de criar e garantir um ambiente estimulador para os participantes da instituição escolar;
- De respeitar a liberdade de expressão e fazer da comunicação um instrumento de informação, conscientização, esclarecimento e transferência das ações e decisões tomadas colegialmente, sejam elas pedagógicas, administrativas, financeiras ou sociais (Rosa, 2004).

No contexto do ensino angolano, o diretor escolar assume cada vez mais um papel voltado para a aplicação das leis superiormente ditadas pelo estado, o que contraria, em certa medida, os princípios da administração escolar, onde se pede a um diretor que não se deve limitar apenas ao papel de aplicação das normas e regulamentos, sob a pena de potenciar o conflito entre o estado e a comunidade escolar.

O diretor, hoje, em qualquer situação, deve procurar desempenhar o papel de educador acima de tudo. Porque entende-se que a gestão de uma escola possui o seu epicentro no projeto político pedagógico (PPP) e, por conta

disso, deve privilegiar as relações sociais na comunidade aonde se insere. É muito diferente do papel de um outro diretor, cujo objetivo do seu trabalho não é educativo, mas sim de outra índole.

#### **4. PROPOSTA SOBRE DIFERENTES MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR**

Modelos de gestão escolar são modelos teóricos, corpos de grandes princípios, de orientações gerais e de perspectivas em torno da administração do sistema escolar e da organização e gestão das escolas. Enquanto modelos teóricos eles assumem um carácter genérico e potencial, não necessariamente dependentes da Acção e das práticas organizacionais efetivamente realizadas e abrindo, de resto, um leque mais ou menos vasto de opções concretas e congruentes em referência às perspectivas e orientações que encerram (Lima, 1996).

No nosso caso, independentemente da última reestruturação do sistema educativo, a gestão do ensino, ou melhor, das escolas parece ser a área que nada ou quase nada tem recebido desta nova “energia”, já que continuamos a ter o mesmo modelo de gestão das escolas, particularmente ao nível do 2º ciclo do ensino secundário, cuja característica principal é a concentração do poder e a centralização administrativa dos atos da gestão escolar. O Decreto Presidencial nº 16/11, de 11 de Janeiro de 2011 diz, no seu artigo 42º, que as “Direções das escolas do I e II ciclos do Ensino Secundário são nomeadas em comissão de serviço pelo Governador da Província, por proposta do Diretor Província da Educação.” (Dec.- P nº16/11, 2011, p.165) Imaginemos uma escola que se encontra a 300 km da sede da província. Qual é a eficácia prática desta medida? E esta questão (centralização) tem contribuído negativamente para a qualidade de ensino, principalmente, quando existe a necessidade de resolver um problema contextual/prático no quotidiano das escolas.

Na administração escolar centralizada a responsabilidade de decidir concentra-se no Estado ou no topo da administração pública cabendo às restantes estruturas administrativas, onde se incluem, como é óbvio, as

escolas, somente executar as orientações e ordens emanadas do governo central. (Formosinho, Fernandes, Machado & Ferreira, 2005). Gournay (cit. por Formosinho *et al.*, 2005, p. 54) diz que “todas as decisões de certa importância são tomadas ao nível dos serviços centrais; os serviços locais do Estado têm como única tarefa executar ordens ou instruções vindas da capital”.

As características do modelo centralizado, principalmente as grandes limitações que o mesmo apresenta, justificam claramente aquilo que estamos a apresentar como proposta de melhoria da administração e gestão das nossas escolas.

O que se discute, hoje, é uma gestão assente no princípio comunitário, diferente daquela mais tradicional de influência taylorista, que é completamente alheia à comunidade educativa; pretende-se uma gestão horizontal. Numa instituição educativa dotada de uma relativa autonomia (democracia participativa, independência financeira e patrimonial) onde os seus membros possam dialogar, interagir para a partilha de valores e objetivos, assim como desenvolver uma comunicação intersubjetiva assente num sentimento de pertença de todos os atores da comunidade educativa (Gaspar & Diogo, 2010).

Existem, como sabemos, diferentes modelos teóricos de referência, como é o caso do modelo de análise das organizações escolares (corpos teóricos e conceptuais que nos permitem realizar leituras e ensaios descritivos e interpretativos das realidades escolares), e o modelo normativista ou teorias que propõem princípios organizacionais e prescrevem soluções (formas de administrar e organizar) realizados através de métodos e técnicas de administração e gestão, em instrumentos que operacionalizam as orientações programáticas de que partem (Lima, 1996).

Se observarmos bem, estas duas perspetivas teóricas permitem orientar, guiar as práticas da administração escolar, através modelos praticados que, do nosso ponto de vista, melhor se adequam ao contexto educativo e escolar angolano. Estes modelos praticados (práticos) garantem uma resposta eficaz e eficiente ao problema da gestão da escola pública no sentido de melhorar a qualidade de ensino que tanto se reclama.

Pelo facto de, na legislação angolana, pelo menos na Constituição e na LBSE, não existir qualquer determinação legal sobre a necessidade da descentralização administrativa da gestão escolar, preocupa-nos porque coloca o debate mais distante e a largos passos da sua efetivação. É nesta óptica, e em função dos vários modelos que podem ser utilizados na administração e gestão escolar, que propomos:

- a) A gestão descentralizada;
- b) A gestão democrática;
- c) A gestão autónoma.

Em nosso entender, as três propostas de modelos de gestão, tanto podem servir como um sistema de aperfeiçoamento e/ou melhoramento da gestão das escolas do ensino secundário, como para garantir a eficiência na gestão administrativa escolar e desta forma melhorar e/ou aumentar a qualidade de ensino.

#### **4.1 Gestão descentralizada**

Antes mesmo de entrarmos para as particularidades do modelo aqui proposto, vamos olhar para aquilo que justifica a nossa análise. O capítulo VI, sobre a administração e gestão da educação, *artigo 58º*, níveis de administração, no ponto dois, alíneas a) e b), define claramente a centralização/concentração da gestão escolar

Cabe, designadamente, aos órgãos da administração central do Estado:  
Conceber, definir, dirigir, coordenar, controlar e avaliar o sistema de educação;  
Planificar e dirigir normativa e metodologicamente a atividade da investigação pedagógica. (LBSE, 2001, p. 21)

Este quadro legal não garante o poder, as competências necessárias ao bom funcionamento dos estabelecimentos de ensino. Por isso, é que trouxemos como proposta o modelo de gestão descentralizada como uma opção válida para as escolas.

É importante referir que esta proposta, sob forma de um corpo teórico do modelo de gestão descentralizada, poderá ser utilizada como um guia prático

na gestão de qualquer estabelecimento escolar. A proposta começa com o conceito de modelo e vai até aos aspetos que o caracterizam. Aliás, o mesmo sucede com os restantes modelos da nossa proposta.

Começemos por elucidar o conceito de *descentralização*. É um processo que visa deslocar, distribuir ou transferir a prestação do serviço da administração direta do Estado para a administração indireta (poder local) ou para o privado. Significa dizer que o novo ente deixa de estar subordinado ao poder estatal, pois não há relação de hierarquia, mas este assegurará o controlo e fiscalização sobre o serviço agora descentralizado.

Popkewitz *et al.* (1999, pp. 98 - 99) defendem que a descentralização educativa encontra a sua justificação através de três modelos: o da “redistribuição” (divisão do poder); o da “eficácia” (promoção da eficiência/custos da educação e gestão eficiente dos recursos); e o da “cultura das aprendizagens” (descentralização na feitura dos currículos).

Diríamos mesmo que estes argumentos potencializam a nossa proposta de gestão, que é reforçada pelas características que definem a mesma. O modelo de gestão descentralizada:

- a) Supõe o reconhecimento de interesses próprios de uma coletividade humana definida pela pertença a um espaço geográfico, ou ainda por fazer parte de um grupo social com identidade própria e mesmos interesses;
- b) Implica a gestão desses interesses por órgãos cujos titulares são eleitos pelos membros do grupo e a estes prestam contas;
- c) Não depende hierarquicamente de qualquer órgão constituído. O Estado é apenas o fiscal da legalidade dos atos praticados. (Formosinho *et al.*, 2005)

Nota importante em relação à descentralização, e olhando para aquilo que acabamos de dissertar e que, em nossa opinião, é diferenciador em relação à forma, a prática de gestão atual das nossas escolas é: primeiro, o facto de o projeto ter interesse próprio; segundo, o facto de os gestores serem

eleitos; e, por último, o facto de o projeto não estar sujeito à verticalidade do sistema.

De recordar ainda que a gestão descentralizada do sistema educativo pode ser realizada em três níveis ou escalões: descentralização regional, local e institucional:

*Descentralização regional:* a este nível, o processo é desenvolvido nos estados federados, províncias, regiões autónomas, cantões e departamentos;

*Descentralização local:* neste nível, o processo abarca os entes como os municípios, comunas, distritos (...);

*Descentralização institucional:* situam-se a este nível as escolas e as zonas escolares.

Os argumentos a favor da descentralização do sistema educativo possibilitam uma série de melhorias no nível da gestão das instituições e das estruturas locais, fazendo com que a nossa proposta possa:

Do ponto de vista técnico:

- Acelerar o processo de decisão pela proximidade local das decisões reduzindo a burocracia e o percurso pelos vários canais hierárquicos da administração;
- Permitir decisões mais adequadas às situações concretas a que se aplicam;
- Envolver os implicados nos processos de decisão aumentando a sua co-responsabilidade e o envolvimento pessoal na aplicação;
- Permitir um uso mais eficiente de recursos educativos e comunitários;
- Reduzir encargos financeiros do governo através da obtenção de financiamentos locais.

Por outro lado, temos os argumentos de ordem educativa que na nossa análise tem mais relevância, já que remete-nos para o contexto dos alunos. Na realidade, a descentralização, do ponto de vista educativo, permite:

- Flexibilizar os currículos introduzindo componentes locais no currículo nacional ou, pelo menos, adaptações locais dos currículos nacionais;
- Desenvolver perfis de formação que tenham em conta a personalidade e o contexto familiar e social de cada aluno;
- Diversificar as modalidades e cursos de formação e introduzir pedagogias participativas;
- Possibilitar a elaboração de pactos e parcerias educativas com outros agentes e organizações locais;
- Envolver todos os implicados nos processos educativos, nomeadamente, professores, alunos, famílias, empresas, administrações municipais e outros, de modo a potencializar as aprendizagens e reforçar a cooperação e responsabilização local (*Formosinho et al., 2005, pp. 73-74*).

Uma escola com poderes na gestão da educação passa a realizar: construção de edifícios e equipamentos escolares; criação das condições de transporte e despesas correntes; contratação e pagamentos de professores e funcionários; aprovar o calendário horário escolar e os programas específicos elaborados pelas escolas (de acordo com lei); definir as matérias obrigatórias e facultativas, as horas de aula por semana, as atividades extras escolares, os horários dos professores, materiais escolares e livros de texto (*Formosinho et al., 2005, pp. 78-79*).

Em nosso entender, a descentralização é um desenho ótimo para a concretização da educação junto da comunidade, garantido a partilha pedagógica, essencialmente entre os docentes e os discentes. A efetivação das medidas constantes neste modelo tem como consequência a melhoria das práticas educativas e a qualidade de ensino.

#### **4.2 Gestão democrática**

A gestão democrática é o outro grande tema do debate que se tem travado em torno da gestão escolar. A nossa preocupação é refletir acerca desta problemática. A nossa reflexão é maior já que a legislação angolana é vaga em

relação à matéria acerca dos modelos de gestão a serem implementados nas escolas e particularmente à gestão democrática das instituições escolares.

A *gestão democrática* significa a participação efetiva (na prática) dos vários grupos da comunidade escolar, pais e encarregados de educação (PEE), docentes, discentes e funcionários da escola, quer na estruturação da gestão, na elaboração e avaliação de projetos educativos, na administração do património da escola, assim como nas decisões da escola.

Os defensores deste modelo definem-no como uma possibilidade da melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem, já que este reforça a participação do diretor, dos docentes, dos PEE e de outros atores do processo.

Dessa participação (...) é que resulta a qualidade de ensino para todos. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição: i) aproximação entre a escola e a comunidade educativa na promoção da qualidade de ensino; ii) estabelecimento de um ambiente aberto e participativo onde se pode exercitar a cidadania. Sobretudo, assenta na promoção da qualidade de educação, garantindo a mesma oportunidade, sucesso, progresso, com ofertas formativas atuais, com base na realidade local e com perspetivas futuras. (Lück, 2009, p. 70)

Desta forma é necessário implementar mecanismos que possam materializar o modelo de gestão democrática. A conceção pura de democracia defende a ideia de se estabelecer um governo que seja governado pelo povo e que governe para o povo, aonde todos os membros de um determinado grupo social ou outro tenham liberdade de expressão, influência na decisão, muitas das vezes através do seu voto. Em relação aos mecanismos, neste tipo administração escolar, temos:

- Conselho de direção (com a participação de membros da comunidade educativa);

- Conselho de professores e funcionários escolares;

- Assembleias magnas de escolas;

- Assembleias de alunos;

- Assembleias de turnos;

- Assembleias de classes;

- Assembleias de turmas;

Os procedimentos pontuais, neste tipo de gestão, são: eleição dos gestores escolares (diretor, diretor administrativo e pedagógico); eleição do conselho de professores e funcionários; e a eleição das diferentes assembleias. Em todos estes fóruns a participação da comunidade é assegurada pelo poder de decisão de modo a salvaguardar os interesses locais. O produto deste processo é de alto valor qualitativo, já que dele resulta um cidadão consciente, livre, defensor dos seus direitos, cumpridor dos seus deveres morais e cívicos, Actor da sua própria história (...).

### **4.3 Gestão autónoma**

O contexto angolano apresenta uma grande dependência entre o estado (topo) – governos provinciais (nível intermédio)- e a escola pública (base/local), que, desta, por sua vez, dependem as escolas privadas. Esta situação revela urgente e relevante a normatização de um quadro jurídico que regule a gestão das escolas, já que a prática quotidiana das escolas assim exige. É sabido que num caso semelhante ao que vivemos, o ideal seria a gestão autónoma, devido ao facto de ser o modelo mais consolidado em relação à forma ineficaz da gestão pública dos estabelecimentos de ensino no nosso país. A autonomia torna a escola completamente desburocratizada, (des) hierarquizada e passa a ter liberdade para a realização/materialização dos desígnios da comunidade.

Entende-se por autonomia o modo de gestão, de orientação e de coordenação, com base na lei de subordinações a que as pessoas se encontram dentro de uma sociedade. Grade (2008, p. 17) define a autonomia da escola como “a capacidade de elaboração e realização de um projeto educativo (PE) em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo”. Na mesma linha de pensamento está Neves (1995), quando diz que a autonomia é a possibilidade e capacidade da escola elaborar e implementar um projeto político-pedagógico (PPP) que seja útil à comunidade. Isto dá-nos a entender que o elemento central da autonomia das escolas é o PE ou PPP.

Nesta sequência é importante referenciar as quatro dimensões de gestão autónoma, que devem estar ligadas umas às outras, de modo a surtir efeitos positivos dentro da gestão educativa, destacadamente:

- Autonomia administrativa (gestão e elaboração de planos, programas e projetos);
- Autonomia jurídica (possibilidade de feitura de normas e outras orientações escolares de acordo com a lei);
- Autonomia financeira (capacidade financeira de modo a poder garantir as condições educativas necessárias);
- Autonomia pedagógica (liberdade de propor, criar modelos de ensino e investigação).

O modelo proposto obriga a alterações na estrutura organizacional da escola, já que, em princípio, estamos a falar da necessidade da implementação do projeto educativo, cuja elaboração requereria a participação de estruturas como: a assembleia de escola, direção executiva, conselho administrativo e conselho pedagógico, onde cada uma delas tem as suas particulares atribuições.

Conforme nos referimos anteriormente, o foco da autonomia escolar é o projeto educativo. Grade (2008, p. 41) considera mesmo o projeto educativo como “um instrumento privilegiado de mobilização em torno de objetivos

comuns, capaz de traduzir com clareza os desejos e aspirações de determinada comunidade educativa.” Da mesma forma, são considerados instrumentos de gestão no modelo autónomo:

- a) O regulamento interno;
- b) O plano anual de atividades;
- c) O projeto curricular da escola.

Os três modelos dão uma perspectiva de que não é possível conhecer a escola somente através de relatórios, não é eficaz e eficiente gerir a escola sem saber os problemas contextuais da própria escola e não há grandes resultados, quando numa gestão se coloca de parte aqueles que são os atores diretos do processo de ensino e aprendizagem.

As escolas públicas devem planear, a partir de sua realidade, integrando questões administrativas e financeiras com currículo e demais preocupações político-pedagógicas (Freitas, 2011, para. 6).

# **CAPÍTULO 2**

---

## **METODOLOGIA**

## **1. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA**

### **1.1 Contextualização geográfica e histórica da escola**

A Escola do II Ciclo do Ensino Secundário de Formação Geral da Ganda situa-se na sede do Município, a Sudeste da Cidade, nas imediações do Hospital Municipal e das estruturas do INCAFE (Instituto Nacional do Café). A Sul situa-se o Bairro do Hospital e a Norte o Bairro do Silvino. A Ganda tem uma população de cerca de 253.887 habitantes.

A Escola do II Ciclo do Ensino Secundário é a primeira instituição ao nível do município da Ganda, vocacionada para a formação pré – universitária e/ou média. Entrou em funcionamento no ano lectivo de 1999, apenas com três turmas, sendo duas do curso de ciências exatas e uma de ciências sociais.

Foi inaugurada no dia *17 de Maio de 1999*, pelo então administrador municipal Artur Manuel Tomás.

Inicialmente estava anexada ao Centro dos Cursos Pré-Universitários de Benguela, mas, devido ao desenvolvimento que teve nos últimos anos, em 2013, deixou a anterior condição de filial e passou à condição de independente.

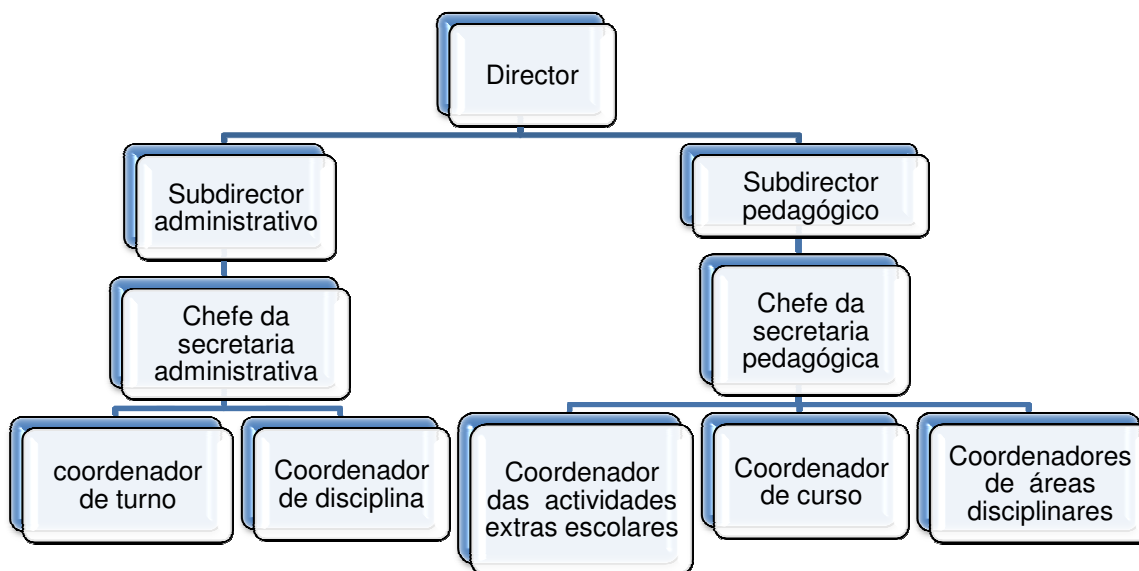
Desde a sua criação, a escola formou cerca de sete mil quadros nas mais diferentes especialidades.

### **1.2 Estrutura administrativa da escola**

Ao nível do topo, a direção é formada por três elementos, sendo: um diretor, dois subdiretores (um para a área administrativa e outro para a área pedagógica). Seguem-se os gestores de nível intermédio da gestão escolar, nomeadamente, dois chefes de secretaria (um administrativo e outro pedagógico), os coordenadores de curso, de turno, de disciplina, das atividades extras escolares.

De notar que, quer ao nível da gestão do topo, bem como ao nível intermédio, **100%** dos membros de direção da escola do II ciclo são do sexo masculino.

**Fig. 2- Organigrama da direção da escola**



### 1.3 Caracterização do pessoal docente

O pessoal docente da Escola Pública Secundária II Ciclo do Ensino Geral do Município da Ganda é constituído por **55** professores, distribuídos por diferentes áreas de formação, nomeadamente: *ciências físicas e biológicas (CFB)*, *ciências humanas (CH)* e *ciências económicas e jurídicas (CEJ)*.

**Quadro nº 2- Distribuição do pessoal docente de acordo com o sexo**

SEXO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Masculino	49	89%
Feminino	6	11%
Total	55	100%

Como se pode constatar, **49** docentes são do sexo masculino, o que representa **89%** e seis são do sexo feminino, representando apenas **11%** dos professores. Assinala-se ainda que **54** docentes são de nacionalidade angolana e apenas um é estrangeiro.

### Quadro nº 3- Divisão do pessoal docente de acordo com o nível acadêmico

NÍVEL ACADÊMICO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Licenciatura	29	53%
Bacharelato	19	34%
12ª Classe	7	13%
Outro	-	-
Total	55	100%

No que toca ao nível acadêmico, os docentes estão distribuídos da seguinte forma: 29 docentes possuem licenciatura (53%); 19 bacharelato (34%); sete a 12ª classe (13%).

#### 1.4 Caracterização do pessoal administrativo e auxiliar

A escola conta com um total de 16 efetivos a prestarem serviço administrativo e apoio às atividades escolares. Destes, 10 são docentes cooptados para esta área.

### Quadro nº 4- Distribuição do pessoal administrativo e auxiliar segundo a categoria

CATEGORIA	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Secretarias	2	12,5%
Guardas	1	6,25%
Limpeza	3	18,75%
Docentes	10	62,5%
Total	16	100%

Dos 16 efetivos, 10 são docentes (62,5%); três são auxiliares de limpeza (18,75%); dois são chefes de secretaria (12,5%) e um é auxiliar para a proteção física (6,25%).

## 1.5 Caracterização do pessoal discente

O universo de alunos matriculados no ano lectivo de 2014/2015, na Escola Pública Secundária II Ciclo do Ensino Geral do Município da Ganda, é de 1198, dos quais, 589 são do sexo feminino. Os estudantes são oriundos de diferentes pontos da província<sup>4</sup> de Benguela, designadamente: Benguela, Lobito, Cubal, e outros.

A maior parte dos alunos, são oriundos de diversos bairros da sede municipal da Ganda, mas também existem alunos das quatro comunas<sup>5</sup>: Babaera, Chicuma, Ebanga e Kaseke.

### Quadro nº 5- Distribuição do pessoal discente por idade e classe

Idades Classes	15		16		17		18		19		20		21 ou +		TOTAL	
	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F
10 <sup>a</sup>	6	3	32	19	44	16	51	20	51	21	32	24	122	61	338	164
11 <sup>a</sup>			3	1	7	5	13	4	20	7	29	13	242	132	314	162
12 <sup>a</sup>			1	1	11	8	21	7	26	18	25	13	463	216	546	263
Total	6	3	36	21	62	24	85	31	97	46	86	50	827	409	1198	589

Observando os dados descritos acima, verifica-se que no universo de 1198, 609 são do sexo masculino, representando **50,83%**; e 589 do sexo feminino representando **49,17%** do total. Isto significa dizer que a escola apresenta uma estrutura por género bastante equilibrada.

A escola conta com um total de 30 turmas, distribuídas em três classes, que funcionam em três turnos, manhã das 7:30- 12:30, tarde das 12:40- 18:10 e noite das 18:20- 23:15, designadamente: 8 turmas da 10<sup>a</sup> classe, a funcionar em dois turnos (manhã e tarde); 8 da 11<sup>a</sup> classe, igualmente em dois turnos (manhã e tarde); e 14 da 12<sup>a</sup> classe, que funcionam nos 3 turnos (manhã, tarde

<sup>4</sup> Província é uma unidade da administração territorial sub nacional, é uma área geográfica de jurisdição de alguém que representa o governo central, este território é composto por municípios.

<sup>5</sup> Comuna é a menor a subdivisão administrativa de um território. As comunas estão inseridas nos municípios.

e noite). O ratio, aluno/turma é de 40 alunos, muito próximo do recomendando na *lei 13/2001 de 31 de Dezembro de 2001*, reforma educativa em vigor na República de Angola, que determina um número de 35 alunos por turma.

### **1.6 Caracterização do património da escola**

A Escola Pública Secundária II Ciclo do Ensino Geral do Município da Ganda tem um património caracterizado em termos materiais: um edifício de rés-do-chão/1º andar, que comporta: três gabinetes de apoio à gestão da escola, duas secretarias, sete salas de aulas, uma sala de informática, uma sala dos professores, duas arrecadações, dois quartos de banho dos funcionários da escola, dois para os alunos, sendo que um deles está destinado às raparigas, um campo multiusos, construído pelo governo provincial, no âmbito do programa de combate à fome e à pobreza, e dois geradores de energia elétrica.

## **2. PROBLEMÁTICA EM ANÁLISE**

Angola é um país que, ao longo dos últimos 39 anos, viveu períodos de turbulências em diferentes campos e o sector da educação não constitui uma exceção à regra deste processo histórico. A educação, ao ser igualmente afetada, teve de experimentar casos particulares na sua administração e gestão; este problema que o país conheceu, convenceu-nos de que uma reflexão crítica sobre o assunto era necessária, urgente, atual e atuante.

Por estes motivos, e também de acordo com a própria demanda existente em relação ao tema, nos propomos fazer um estudo sobre a gestão da Escola Pública Secundária II Ciclo do Ensino Geral do Município da Ganda, província de Benguela e analisar a sua influência na qualidade de ensino.

Refira-se que o estudo não se centra unicamente no modo de gestão “modelos” práticos nesta escola, mas analisa também o envolvimento dos membros da escola (comunidade escolar), no sentido de melhor

compreendermos a forma como a escola é administrada e gerida e de que maneira é que cada membro da comunidade escolar participa na discussão-resolução dos diferentes problemas que surgem no âmbito escolar.

## **2.1 Problema de investigação**

Que modelos podem tornar mais eficientes a prática de gestão da Escola Pública Secundária II Ciclo do Ensino Geral do Município da Ganda, de modo a contribuir para a melhoria do ensino?

## **2.2 Objetivo geral**

Analisar e/ou identificar a forma de gestão e os problemas decorrentes da sua prática na Escola Pública Secundária II Ciclo do Ensino Geral do Município da Ganda.

## **2.3 Objetivos específicos**

- Identificar os problemas atuais das práticas da administração e gestão da Escola Pública Secundária II Ciclo do Ensino Geral do Município da Ganda, com vista à sua melhoria.

- Refletir sobre a eficiência da gestão administrativa das escolas no sentido da melhoria e/ou aumento da qualidade de ensino.

- Propor diferentes modelos de gestão escolar, para o aperfeiçoamento e/ou melhoramento da gestão das escolas do subsistema do ensino secundário, onde constam os vários instrumentos necessários à gestão da escola.

## 2.4 Hipótese e suas variáveis

As boas práticas na gestão escolar contribuirão para a melhoria da qualidade de ensino.

Variável independente: As boas práticas na gestão escolar.

Variável dependente: Melhoria da qualidade de ensino.

As mesmas apresentam um estatuto ordinal.

## 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

De modo a clarificar os conceitos de metodologia e de método, é importante observar a diferença que existe entre ambos. Do grego *méthodos*, que quer dizer caminho para se alcançar um fim e *logos* estudo, tratado. Nesta aceção, a metodologia é o estudo dos caminhos a serem seguidos, enquanto o método é “o caminho a seguir para alcançar um fim” (Piletti, 2004, p. 102).

Para a nossa investigação seguimos a abordagem quantitativa, que de acordo com *Silva e Menezes (2005)*, neste tipo de pesquisa, tudo pode ser quantificável, que quer dizer transformar em números as opiniões, informações para depois as classificar e analisar. A riqueza deste método está na sua precisão, já que permite, de forma objetiva, apresentar os fenómenos.

### 3.1 População e amostra

O conceito de população é diferente do de amostra. População (ou universo da pesquisa) significa, “a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” (*Silva & Menezes, 2005, p. 32*). Por outro lado, a amostra é o “conjunto de dados ou observações, recolhidos a partir de um subconjunto da população que se estuda com o objetivo de tirar conclusões para a população de onde foi recolhida.” (*Ferreira & Campos, s/d, p. 15*)

A nossa amostragem é probabilística, do tipo amostras casuais simples, ou seja, cada indivíduo da população teve a oportunidade igual de ser incluído na amostra. E, para esta pesquisa, trabalhamos com a Escola Pública Secundária II Ciclo do Ensino Geral do Município da Ganda. A nossa amostra está constituída por membros da comunidade escolar num total de 166 participantes: três membros de direção, oito professores, cinco do quadro administrativo, e 150 alunos estando 24 a frequentar a 12<sup>a</sup> classe, 34 a 10<sup>a</sup> classe e 92 a 11<sup>a</sup> classe. Ainda foram selecionados o representante (um) dos PEE e dois funcionários auxiliares.

### 3.2 Instrumentos de recolha de dados

Quanto aos instrumentos, optámos pelo inquérito por questionário que “pode ser considerado como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar.” (*Ferreira & Campos, s/d, p. 3*)

Quivy e Campenhoudt consideram que o inquérito por questionário,

Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativa à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, às suas atitudes em relação as opção ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou consciência de um acontecimento ou problema ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores. (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 20)

Este inquérito por questionário foi aplicado, como dissemos de início, a membros da comunidade escolar, desde os gestores escolares até aos alunos, incluindo o representante dos pais e encarregados de educação (PEE). Para tal, desenvolvemos um questionário que “é um dos suportes de registo de informação nos Inquéritos, feito ou não através de uma entrevista” (*Ferreira & Campos, s/d, p. 3*). Há autores que são mais claros e definem o questionário da seguinte maneira: “é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante” (*Silva & Menezes, 2005, p. 33*). O referido questionário é de múltipla escolha, isto para não aborrecer bastante os

nossos informantes, ou seja, para evitar que o inquirido pense que os investigadores querem forçar algum tipo de resposta que deve dar ao estudo.

Pensamos que, em função do tipo abordagem, da capacidade de recolha de informações e também atendendo às suas vantagens, o inquérito por questionário afigura-se como um instrumento apropriado para a nossa pesquisa.

### **3.3 Procedimento**

O procedimento é a forma de realizar determinada coisa. É a descrição das ações. Neste caso, descreve todas as atividades desenvolvidas pelo pesquisador, durante o estudo empírico.

Identificado o universo populacional e a respectiva amostra e tendo já sido elaborados os inquéritos marcámos um pré-encontro com a direção da escola no sentido de anuírem à realização do estudo. Para que os nossos informantes não perdessem o interesse na investigação e o rigor na reflexão das respostas, pedimos um máximo de 45 minutos para a realização do inquérito por questionário. O inquérito por questionário foi em simultâneo para a comunidade escolar, em diferentes salas, nas instalações da escola.

### **3.4 Tratamento dos dados do questionário**

Tendo os resultados da investigação em bruto, há a necessidade de se proceder à sua análise, de maneira a tirar inferências que poderão ou não confirmar a hipótese da pesquisa. Para o tratamento dos dados da pesquisa, optámos pela análise estatística e, para o efeito, usamos o programa *Microsoft Office Excel 2010*.

## **CAPÍTULO 3**

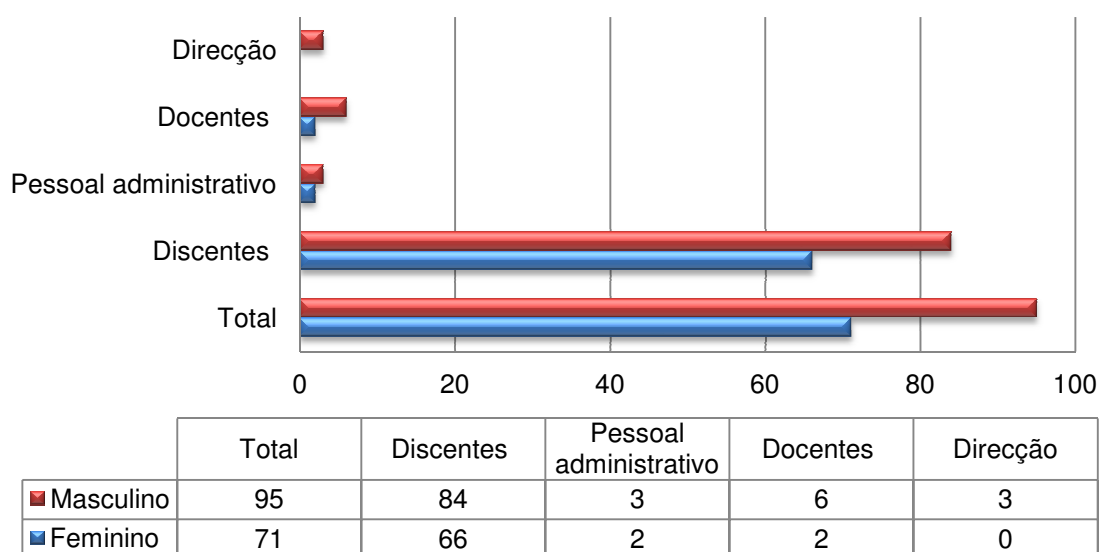
---

### **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO**

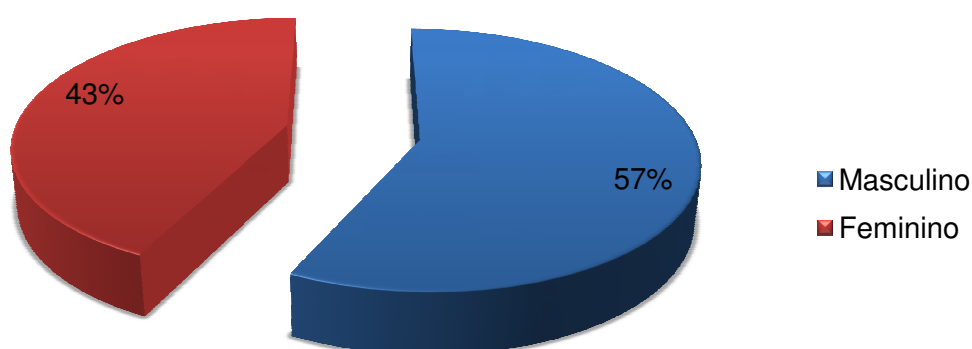
## 1. CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DOS PARTICIPANTES

Dos 169 indivíduos que prevíamos na nossa amostra, responderam ao questionário 166 (98,22%), somente três elementos da amostra não responderam ao inquérito por questionário (1,78%). Não respondeu ao questionário o representante dos PEE e os dois funcionários auxiliares selecionados.

**Gráfico nº 2 - Categorias da amostra por o sexo**

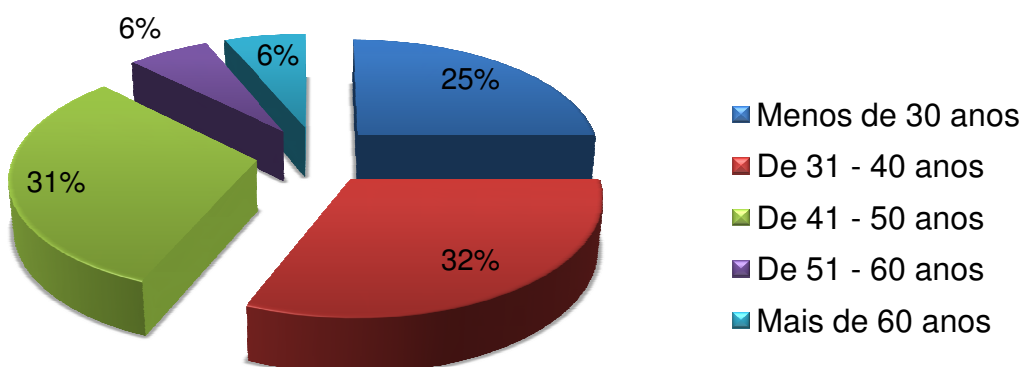


**Gráfico nº 3 - Total da amostra por sexo**



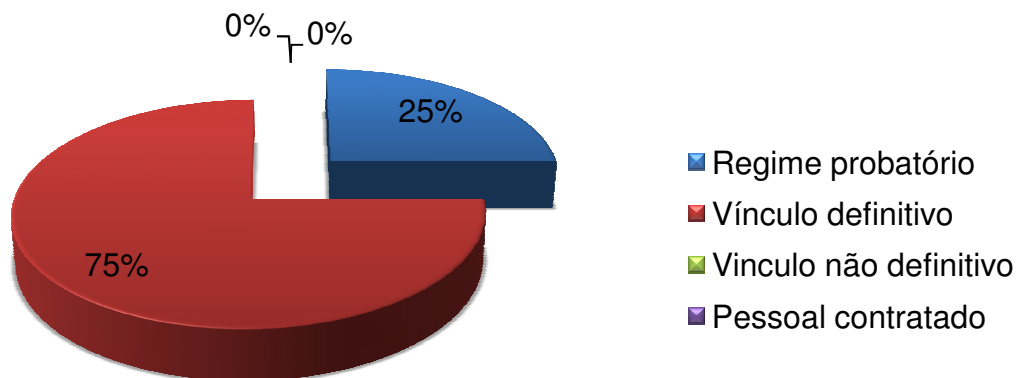
Pelos dados apresentados no gráfico nº 3, podemos verificar que a nossa amostra é composta maioritariamente por indivíduos de sexo masculino (57%).

**Gráfico nº 4 - Amostra relativamente às idades dos funcionários da escola**



O gráfico revela que **32%** tem idade entre *31 e 40 anos*; em **31%** a idade situa-se entre *41 a 50 anos*; 6% da amostra apresenta uma faixa etária que varia entre aqueles que têm menos de *30* e os que têm mais de *60 anos*, respectivamente

**Gráfico nº 5 – Distribuição da amostra em relação à situação profissional**



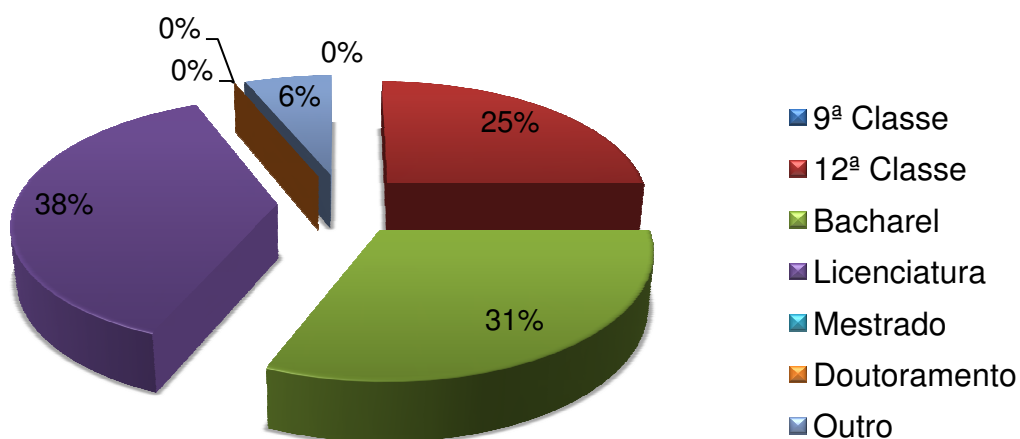
A situação profissional dos funcionários, segundo o gráfico, mostra que **75%** do pessoal tem vínculo definitivo e somente **25%** do mesmo é que está em regime probatório. Não existindo qualquer funcionário com vínculo não definitivo, nem mesmo que seja contratado pela instituição.

**Quadro nº 6 – Amostra dos funcionários da escola de acordo com a sua função**

FUNÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM	SUJEITOS
Membro de direção	4	25%	ESIICEG
Docente	8	50%	ESIICEG
Funcionário administrativo	4	25%	ESIICEG
Pessoal auxiliar	0	0%	ESIICEG
Total	16	100%	

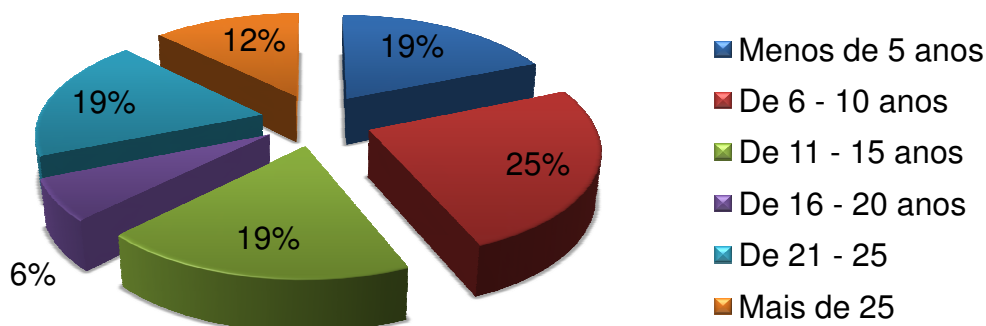
Neste quadro verificamos dados mais ou menos compensados, pois temos **50%** dos funcionários com a categoria profissional de docente, e **25%** para a categoria de membros de direção e funcionário administrativo, respectivamente.

**Gráfico nº 6 - Habilitações literárias dos funcionários da escola**



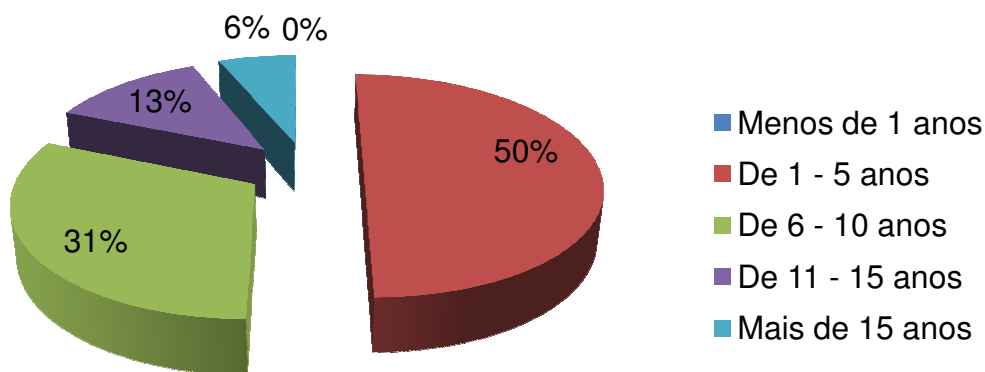
No que concerne às habilitações literárias, o gráfico 6 revela que **38%** possui como habilitações literárias a *licenciatura*; **31%** o *bacharelato*; **25%** a *12ª classe*; **6%** outro tipo de habilitações literárias não especificadas.

**Gráfico nº 7 - Distribuição da amostra por tempo de serviço total**



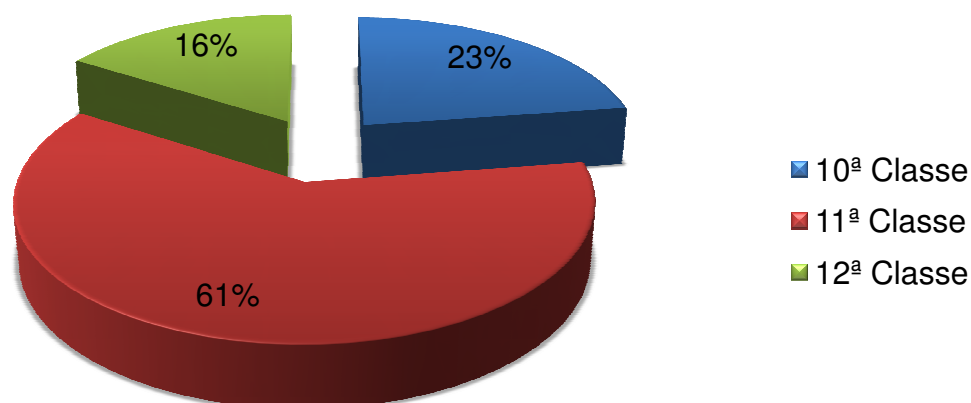
Os nossos informantes, na sua maioria **25%**, têm pelo menos seis anos de serviço; ainda sobre a mesma questão existem três grupos de informantes que mostram os mesmos números **19%**, isto é, os que têm pelo menos *21, 11* e menos de cinco anos de serviço, respectivamente. Com **12%** encontramos o grupo que tem mais de *25* e com **6%** os que têm pelo menos *16 anos* de serviço.

**Gráfico nº 8 - Distribuição da amostra em função do tempo de serviço na escola**



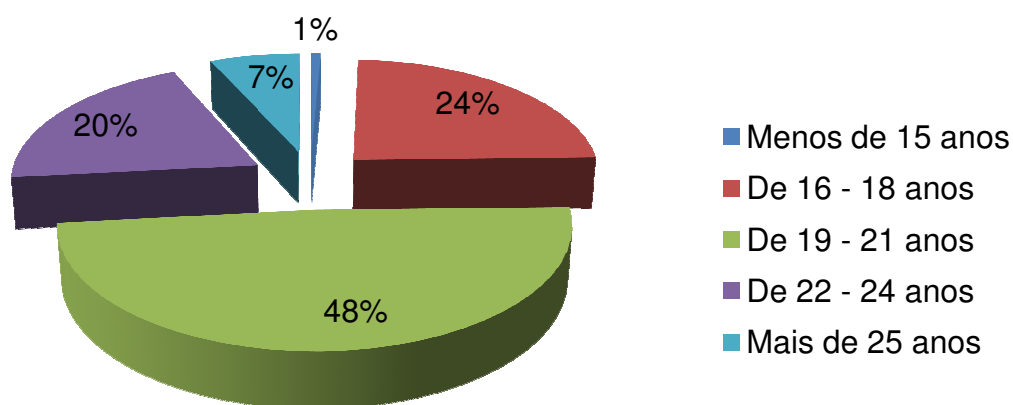
Os dados revelam que **50%** do pessoal da escola tem entre *1-5 anos* de serviço; **31%** entre *6 – 10 anos*; **13%** entre *11 – 15 anos*; seguido dos inquiridos que estão há mais de *15 anos* na escola **6%**. De acordo com a nossa amostra, não existem funcionários que estejam há menos de um ano na instituição.

**Gráfico 9 - Distribuição dos alunos por classe**



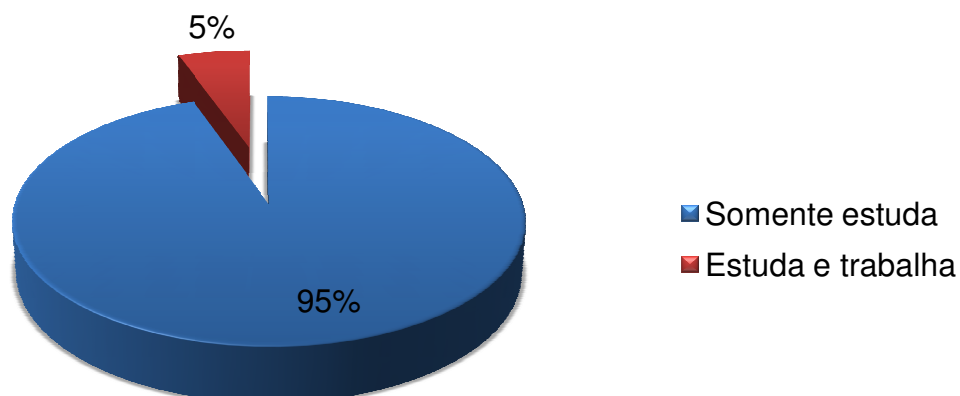
A amostra é constituída maioritariamente pelos alunos da *11ª classe* **61%**; vem a seguir o grupo da *10ª classe* **23%** e completa o gráfico os inquiridos pertencentes à *12ª classe* **16%**

**Gráfico nº 10 - Distribuição dos alunos por idade**



No que à idade dos alunos diz respeito, o gráfico mostra uma predominância para o grupo de *19 – 21 anos* **48%**; vem a seguir os alunos situados entre os *16 – 18 anos* **24%**; seguem - se a faixa etária *de 22 – 24* **20%**; os que têm *mais de 25 anos* **7%**; e completa o gráfico, os inquiridos com *menos de 15 anos* **1%**.

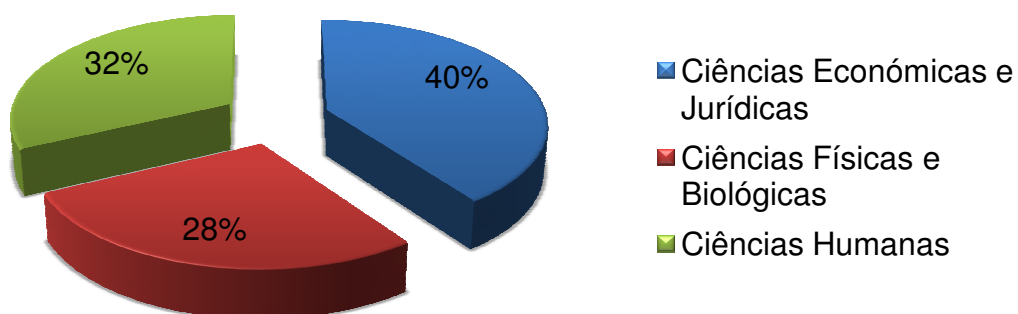
**Gráfico nº 11 - Situação do aluno**



Como podemos verificar, a percentagem dos alunos que somente estudam é maior **95%**, contra **5%** daqueles que além de estudarem desempenham outras funções sociais.

Em termos de área de formação (curso), o gráfico seguinte mostra como estão caracterizados os nossos informantes: ciências económicas e jurídicas **40%**; ciências humanas **32%**; e o curso de ciências físicas e biológicas **28%**.

**Gráfico nº 12 - Caracterização da amostra de acordo com a área de formação**



## 2. OPINIÃO DOS PARTICIPANTES

### 2.1 Opinião da direção quanto à principal preocupação enquanto gestor

Quanto à direção (topo) da escola, há quem considere que a sua principal preocupação enquanto gestor escolar é: de ordem pedagógica **66,67%**, está preocupado com a *“mudança de currículos para promover a qualidade no ensino e responder a novas exigências da sociedade.”*<sup>6</sup> Outro diz *“a minha principal preocupação prende - se com a condução do homem. Estou preocupado com sujeitos e não com objetos.”*<sup>7</sup> Um dos integrantes diz que a sua principal preocupação é de ordem administrativa **33,33%**, *“a minha preocupação enquanto gestor consiste em assegurar o funcionamento da escola, com o objetivo de garantir todas as condições para que haja o processo de ensino-aprendizagem de qualidade.”*<sup>8</sup>

#### a. Opinião da direção, acerca das vantagens da autonomia

Quando questionados sobre as vantagens da autonomia para a organização da escola e para o sucesso dos alunos, **100%** dos membros de direção (topo) da escola acham que a autonomia apresenta enormes vantagens em relação a esta questão. Tendo um deles, e de recordar que foi o único a dizer exatamente o que pensa de uma escola autónoma, fundamentando o seguinte, *“uma escola autónoma dá liberdade do gestor traçar planos e políticas dentro da dotação orçamental para o sucesso dos alunos, evita morosidade na sua execução do plano de atividades e programa interno da escola.”*<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Opinião do diretor 1.

<sup>7</sup> Opinião do diretor 2.

<sup>8</sup> Opinião do diretor3.

**Nota:** Pelo facto do questionário ser de carácter anónimo decidimos omitir os dados destes informantes.

<sup>9</sup> Opinião do diretor 1

**Quadro nº 7 - Respostas da direção (topo) relativamente às questões 10 e 11 conforme as categorias definidas na tabela**

VARIÁVEL	TIPO	FREQUÊNCIA	%	SUJEITOS
Teve formação especializada para o exercício da sua função de gestor?	Sim	0	0	Membros de direção
	Não	3	100	
São-lhe proporcionados momentos de formação para o exercício da sua função?	Sim	1	33,33	Membros de direção
	Não	2	66,67	
Total		3	100	

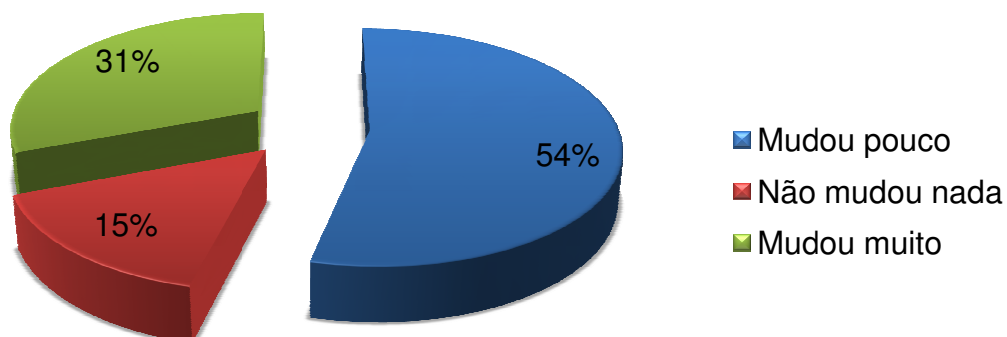
Da observação da tabela três, constata - se que nenhum dos gestores principais da escola **100%** teve formação especializada para cargo de gestor. Na outra variável, somente **33,33%** da amostra é que diz ter recebido formação para o exercício da sua função escolar.

**Quadro nº 8 - Respostas dos professores e pessoal administrativo referente à 8ª questão do inquérito por questionário**

VARIÁVEL	TIPO	FREQUÊNCIA	%	SUJEITOS
Desempenhou/desempenha nesta escola, algum cargo a nível de gestão do topo ou de gestão intermédia?	Sim	2	15,38	Professores e pessoal administrativo
	Não	11	84,62	Professores e pessoal administrativo
Total		13	100%	

Dos funcionários inquiridos, somente **15,38%** teve e/ou tem alguma experiência ao nível da gestão da escola; **84, 62%** disseram que não.

**Gráfico nº 13 - Opinião dos funcionários sobre as mudanças ao nível do funcionamento da escola**



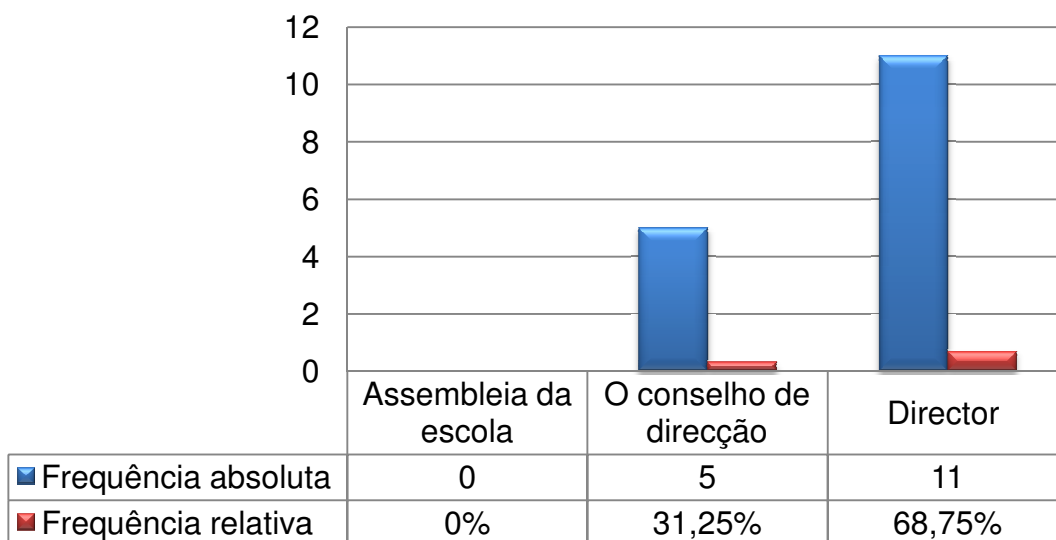
A resposta dos professores e pessoal administrativo em relação à pergunta: desde que iniciou funções, nesta escola, apercebeu que há mudanças ao nível do funcionamento da escola? Na globalidade **54%** acham que mudou pouco; **31%** dos inquiridos dizem que mudou muito; e, por fim, **15%** disseram que não mudou nada.

**Quadro nº 9 - Opinião sobre mudanças positivas ocorridas na escola nos últimos três anos**

VARIÁVEL	TIPO	FREQUÊNCIA	%	SUJEITOS
Na sua opinião, nos últimos três anos, houve mudanças positivas?	Sim	9	69,23	Professores e pessoal administrativo
	Não	2	15,38	Professores e pessoal administrativo
Total		13	100	

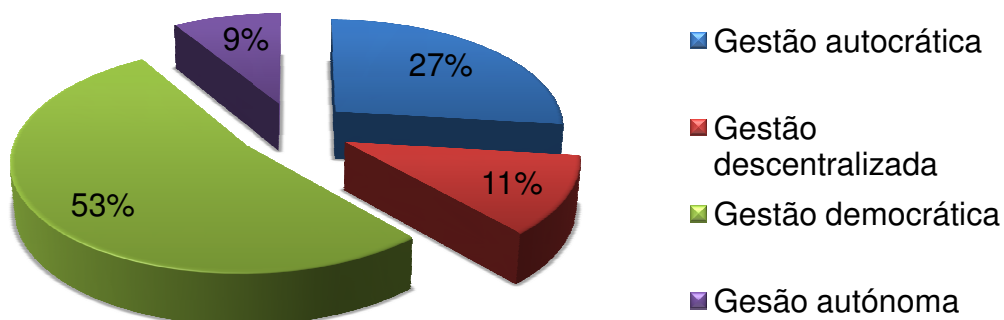
À exceção de dois inquiridos, nove, **69,23%** da amostra, revelam que houve mudanças positivas nos últimos três anos; **15,38%** acham que não existiu qualquer mudança positiva.

**Gráfico nº 14 - Opinião dos funcionários sobre quem dirige (gere) efectivamente a escola**



Quanto a quem dirige (gere) efetivamente a escola, os resultados ficaram distribuídos conforme espelha o gráfico 14, isto é, **68,75%** pensam que é o diretor da escola e **31,25%** acham que é o conselho de direcção.

**Gráfico nº 15 – Modelo de gestão em prática na escola**



De recordar que, para facilitar a compreensão dos alunos, tivemos de utilizar, no seu questionário, uma linguagem mais adequada às suas capacidades. Os conceitos dos modelos de gestão, conforme identificados no gráfico, só foram utilizados no inquérito por questionário à direcção, aos professores e ao pessoal administrativo da escola.

De acordo com o nosso estudo, no conjunto dos inquiridos, obtivemos as seguintes respostas: **53%** acham que estamos diante de um modelo de gestão democrática; **27%** dizem tratar-se de um modelo de gestão autocrática; **11%** definem-na como gestão descentralizada; **9%** como gestão autónoma.

#### **b. Opinião da direção sobre as competências de um gestor de escola**

Relativamente à questão 14 do questionário, submetido à direção da escola, cujo item era o seguinte:

Quais as competências de um gestor de escola? de entre a listagem que segue enumere apenas três por ordem de importância: organizar, decidir, planificar, orientar, inovar, controlar, monitorizar, avaliar.

À exceção de um dos membros de direção (topo), que não respondeu a esta pergunta, podemos notar que as opiniões foram diferentes para a competência de maior importância, *organizar*<sup>10</sup> e *planificar*<sup>11</sup>; vem a seguir **100%** das respostas para a competência *orientar*<sup>12</sup>; e, por último, voltam a divergir as opiniões, nomeadamente *avaliar*<sup>13</sup> e *controlar*<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Diretor 2

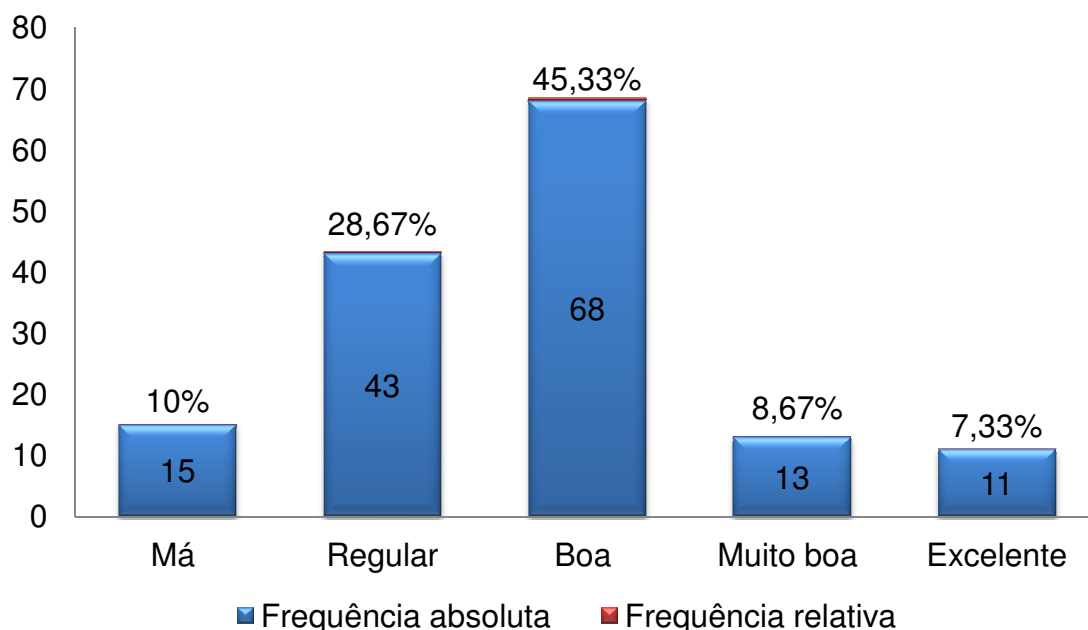
<sup>11</sup> Diretor 3

<sup>12</sup> Diretor 2 & diretor 3

<sup>13</sup> Diretor 2

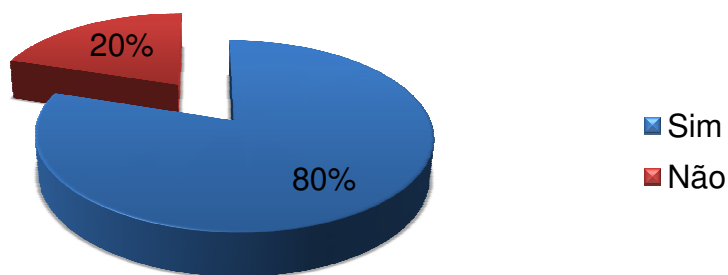
<sup>14</sup> Diretor 3

**Gráfico nº 16 - Opinião dos alunos sobre como avalia a gestão da escola**



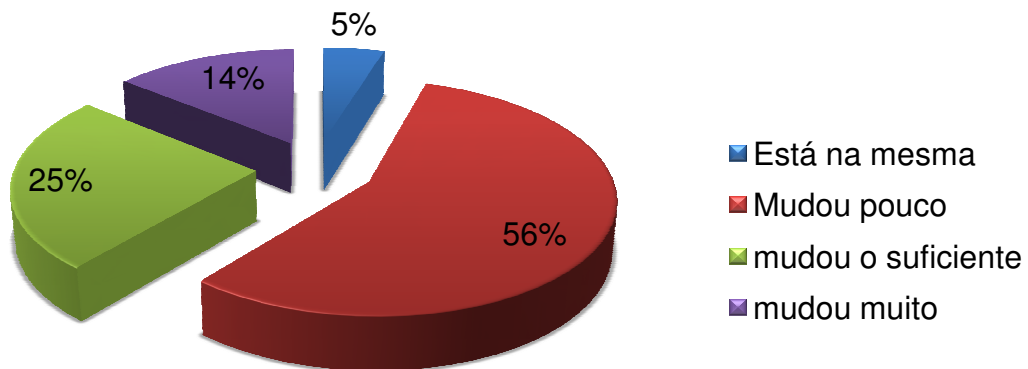
Desta maneira verificamos que a maioria **45,33%** dos alunos classifica de *Boa*, a gestão da escola.

**Gráfico nº 17 - Participação dos alunos na gestão da escola**



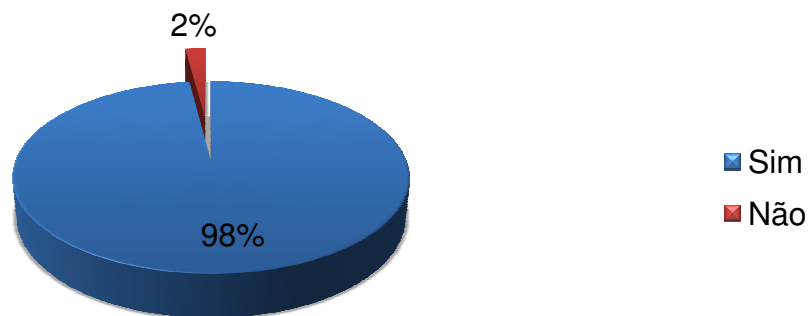
Globalmente, a resposta é positiva (sim), já que **80%** dos alunos dizem que participam na gestão da escola. Mas, ao serem indagados sobre a sua forma de participação, somente **26,67%** opinaram, argumentando o seguinte: reuniões **3,33%**; participações **1,33%**; limpeza da escola **16,67%**; e de outras formas pouco explícitas **5,33%**.

**Gráfico nº 18 - Sentiu que a escola mudou desde que iniciou os seus estudos aqui?**



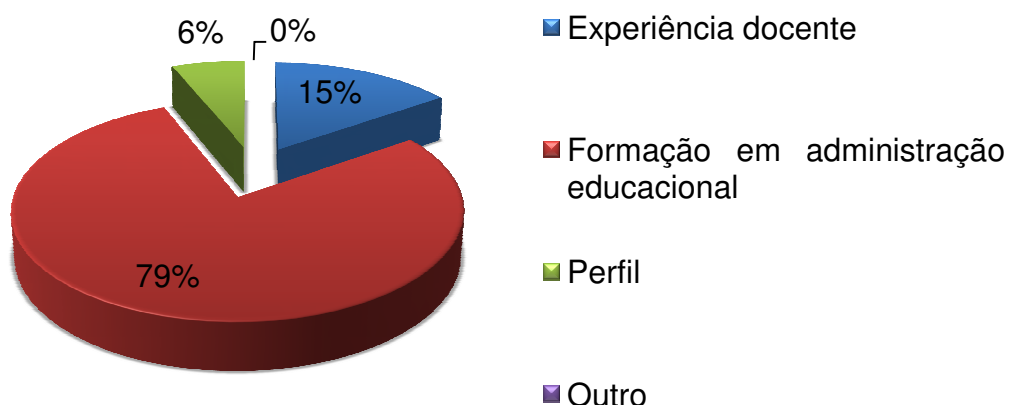
Dos alunos inquiridos, **56%** acham que a escola mudou pouco desde que iniciaram os seus estudos; **25%** consideram que mudou o suficiente; **14%** que mudou muito; e **5%** apontam no sentido de que está na mesma.

**Gráfico nº 19 - Concorda que existiram mudanças positivas nos últimos 3 anos?**



Para a questão número nove do questionário dirigido aos alunos, **98%** concordam que existiram mudanças positivas nos últimos três anos.

**Gráfico nº 20 - No seu entender, para desempenhar um cargo de gestão é essencial ter:**



Excetuando a direção, que não foi chamada a responder a esta questão, os inquiridos demonstram que valorizam mais a formação em administração educacional **79%**; outros dizem que é a experiência docente **15%**; e, por fim, 6% dão valor ao perfil do indivíduo.

**c. Opinião dos inquiridos sobre cada uma das cinco afirmações, relacionadas com democracia-participativa e autonomia**

Este ponto trata as opiniões de todos os elementos que fazem parte da nossa amostra conforme as questões e/ou quadros que se seguem. No caso particular, aborda a democracia participativa e a autonomia ao nível desta escola:

**Quadro nº 10 - A gestão da escola deve ser assegurada por professores eleitos pela comunidade escolar**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	% <sup>15</sup>	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	42	25,30	30,22	30,22
Concordo	61	36,75	43,88	74,10
Discordo	24	14,46	17,27	91,37
Discordo em absoluto	3	1,80	2,16	93,53
Sem opinião	9	5,42	6,47	100
Total	139	83,73	100	
Perdas	27	16,27		
Total	166	100		

São 61 respostas dos inquiridos que concordam, o que equivale a **43,88%**; 42 **30,22%**; concordam em absoluto com a afirmação; 24 **17,27%** discordam da afirmação; 9 **6,47%**; não expressaram as suas opiniões, **3 2,16%** discordam em absoluto;

**Quadro nº 11 - Atualmente a autonomia concedida à escola é insuficiente**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	24	14,46	19,35	19,35
Concordo	51	30,72	41,13	60,48
Discordo	23	13,86	18,55	79,03
Discordo em absoluto	8	4,82	6,45	85,48
Sem opinião	18	10,84	14,52	100
Total	124	74,30	100	
Perdas	42	25,30		
Total	166	100		

Na opinião de 51, **41,13%** elementos que participaram no estudo, concordam que, atualmente, a autonomia concedida à escola é insuficiente; 24 **19,35%** concordam em absoluto com a afirmação; 23, **18,55%** discordam; somente 8, **6,45%** é que discordam em absoluto. Ainda há a registar, dentro da amostra, 18, **14,52%** elementos sem opinião.

<sup>15</sup> Percentagem

**Quadro nº 12 - A participação dos alunos na gestão da escola é praticamente inexistente**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	23	13,86	16,20	16,20
Concordo	39	23,49	27,46	43,66
Discordo	39	23,49	27,46	71,12
Discordo em absoluto	11	6,63	7,75	78,88
Sem opinião	30	18,07	21,13	100
Total	142	85,54	100	
Perdas	24	14,46		
Total	166	100		

Para esta afirmação existe um resultado compensado entre aqueles que concordam 39, **27,46%**; e os que discordam 39, **27,46%**; 23, **16,20%**; concordam em absoluto com esta afirmação; 11, **7,75%**; discordam em absoluto; e surge também um número relativamente grande 30, **21,13%**; de indivíduos sem opinião.

**Quadro nº 13 - A participação dos PEE na gestão da escola tem sido praticamente inexistente**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	25	15,06	18,38	18,38
Concordo	41	24,7	30,15	48,52
Discordo	44	26,51	32,35	80,87
Discordo em absoluto	10	6,02	7,35	88,23
Sem opinião	16	9,64	11,77	100
Total	136	81,93	100	
Perdas	30	18,07		
Total	166	100		

Nesta afirmação, vê-se que a maioria discorda 44, **32,35%**; seguindo-se 41, **30,15%** que concordam com a afirmação; concordam em absoluto 25 **18,38%**; sem opinião 16, **11,77%**; discordam em absoluto 10, **7,35%**. Ainda de registrar as abstenções 30, **18,07%**.

**Quadro nº 14 - A participação da administração municipal na gestão da escola tem sido praticamente inexistente**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	29	17,47	21,64	21,64
Concordo	44	26,51	32,84	54,48
Discordo	34	20,48	25,37	79,85
Discordo em absoluto	10	6,02	7,46	87,31
Sem opinião	17	10,24	12,69	100
Total	134	80,72	100	
Perdas	32	19,28		
Total	166	100		

Diante desta afirmação, segundo a qual a participação da administração municipal (ADM) na gestão da escola tem sido praticamente inexistente, **32,84%**; concordam **25,37%** discordam; **21,64%** concordam em absoluto; **12,69%** não tem opinião formada; e **6,02%** discordam em absoluto.

**d. Opinião dos inquiridos acerca do modelo de gestão em prática na escola**

A questão a seguir faz um diagnóstico sobre o modelo de gestão em prática nesta escola; para defini-lo apresentaram-se *10* itens que compõem o questionário, cuja questão principal é a seguinte: na sua opinião, o modelo de gestão em prática, nesta escola, caracteriza-se por,

**Quadro nº 15 - Mais burocracia administrativa**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	15	9,04	13,51	13,51
Concordo	30	18,07	27,03	40,54
Discordo	24	14,46	21,62	62,16
Discordo em absoluto	4	2,41	3,60	65,76
Sem opinião	38	22,89	34,24	100
Total	111	66,87	100	
Perdas	55	33,13		
Total	166	100		

De acordo com a opinião dos nossos informantes, **27,03%** concorda; **21,62%** discorda; **13,51%** concorda em absoluto; **3,60%** discorda em absoluto; mas também uma maioria **34,24%** sem opinião.

#### **Quadro nº 16 - Maior equidade na avaliação dos professores**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	23	13,86	17,56	17,56
Concordo	66	39,76	50,38	67,94
Discordo	13	7,83	9,92	77,86
Discordo em absoluto	4	2,41	3,05	80,91
Sem opinião	25	15,06	19,09	100
Total	131	78,92	100	
Perdas	35	21,08		
Total	166	100		

Quanto à caracterização do modelo de gestão e à perspectiva de permitir maior equidade na avaliação dos professores: **50,38%** concordam; **17,56%** concordam em absoluto; **9,92%** discordam; **3,05%** discordam em absoluto; e **19,09%** sem opinião.

#### **Quadro nº 17 - Nenhuma inovação ou mudança (para melhor) digna de registo**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	17	10,24	11,64	11,64
Concordo	29	17,46	19,86	31,50
Discordo	48	28,92	32,88	64,38
Discordo em absoluto	4	2,41	2,74	67,12
Sem opinião	48	28,92	32,88	100
Total	146	87,95	100	
Perdas	20	12,05		
Total	166	100		

Olhando para as respostas sobre se não há nenhuma inovação ou mudança (para melhor) digna de registo, a tabela mostra resultados iguais **32,88%** para os que discordam e os que não emitiram qualquer opinião; vem a seguir os que concordam **19,86%**; concordam em absoluto **11,64%**; e, por fim, os que discordam em absoluto com **2,74%**.

### Quadro nº 18 - Mais sobrecarga de trabalho para os professores

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	21	12,65	16,28	16,28
Concordo	47	28,31	36,43	52,71
Discordo	33	19,88	25,58	78,29
Discordo em absoluto	5	3,01	3,88	82,17
Sem opinião	23	13,86	17,83	100
Total	129	77,71	100	
Perdas	37	22,29		
Total	166	100		

Fazendo referência à questão, os inquiridos, na sua maioria **36,43%** concordam com a afirmação segundo a qual o modelo de gestão em prática, nesta escola, caracteriza-se por mais sobrecarga de trabalho para os professores; discordam da ideia **25,58%**; concordam em absoluto **16,28%**; discordam em absoluto **3,88%**; temos também **17,83%** de inquiridos sem opinião.

### Quadro nº 19 - Mais democraticidade, participação e autonomia

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	21	12,65	16,67	16,67
Concordo	45	27,11	35,71	52,38
Discordo	17	10,24	13,49	65,87
Discordo em absoluto	5	3,01	3,97	69,84
Sem opinião	38	22,89	30,16	100
Total	126	75,90	100	
Perdas	40	24,10		
Total	166	100		

Neste aspeto, salienta-se que um número considerável, **45** inquiridos **35,71%**; concorda com o item da questão; **21** **16,67%**; concordam em absoluto; **17**, **13,49%**; discordam; apenas **5**, **3,97%**; é que discordam em absoluto; e conforme a tendência nestes quadros **38**, **30,16%**; omitiram as suas opiniões.

**Quadro nº 20 - Mais concentração de poderes no diretor**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	32	19,28	26,89	26,89
Concordo	51	30,72	42,86	69,75
Discordo	17	10,24	14,29	84,04
Discordo em absoluto	3	1,81	2,52	86,56
Sem opinião	16	9,64	13,44	100
Total	119	71,69	100	
Perdas	47	28,31		
Total	166	100		

As respostas sobre o modelo de gestão em prática na escola, segundo o qual, se verifica mais concentração de poderes no diretor obtiveram os seguintes dados: concordo **42,86%**; concordo em absoluto **26,89%**; discordo **14,29%**; discordo em absoluto **2,52%**; e **13,44%**; sem opinião.

**Quadro nº 21 - Mais sobrecarga de poderes no órgão de gestão (conselho de direção)**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	23	13,86	20,18	20,18
Concordo	39	23,49	34,21	54,39
Discordo	22	13,25	19,30	73,69
Discordo em absoluto	8	4,82	7,01	80,70
Sem opinião	22	13,25	19,30	100
Total	114	68,67	100	
Perdas	52	31,33		
Total	166	100		

Segundo a opinião dos inquiridos, para o item apresentado, mais sobrecarga de poderes no órgão de gestão (conselho de direção), as respostas foram: **34,21%**; concordo; **20,18%**; concordo em absoluto; **19,30%**; discordo; **7,01%**; discordo em absoluto; e **19,30%**; sem opinião.

### Quadro nº 22 - Mais participação dos diversos atores educativos

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	21	12,65	16,67	16,67
Concordo	45	27,11	35,71	52,38
Discordo	17	10,24	13,49	65,87
Discordo em absoluto	5	3,01	3,97	69,84
Sem opinião	38	22,89	30,16	100
Total	126	75,90	100	
Perdas	40	24,10		
Total	166	100		

Questionados sobre se o modelo de gestão em prática, nesta escola, caracteriza-se por mais participação dos diversos atores educativos, 45 (35,71%) elementos concordam; 21 (16,67%) concordam em absoluto; 17 (13,49%) discordam; 5 (3,97%) discordam em absoluto; 38 (30,16%) sem opinião.

### Quadro nº 23 - Mais autonomia pedagógica

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	23	13,85	17,43	17,43
Concordo	58	34,94	43,94	61,37
Discordo	15	9,04	11,36	72,73
Discordo em absoluto	4	2,41	3,03	75,76
Sem opinião	32	19,28	24,24	100
Total	132	79,52	100	
Perdas	34	20,48		
Total	166	100		

Dos inquiridos, 58 (43,94%) elementos concordam; 23 (17,43%) concordam em absoluto; 15 (11,36%) discordam; 4 (3,03%) discordam em absoluto; e 32 (24,24%) sem opinião.

#### Quadro nº 24 - Mais autonomia administrativa e financeira

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	24	14,46	19,20	19,20
Concordo	27	16,27	21,60	40,80
Discordo	22	13,25	17,60	58,40
Discordo em absoluto	9	5,42	7,20	65,60
Sem opinião	43	25,90	34,40	100
Total	125	87,35	100	
Perdas	41	24,70		
Total	166	100		

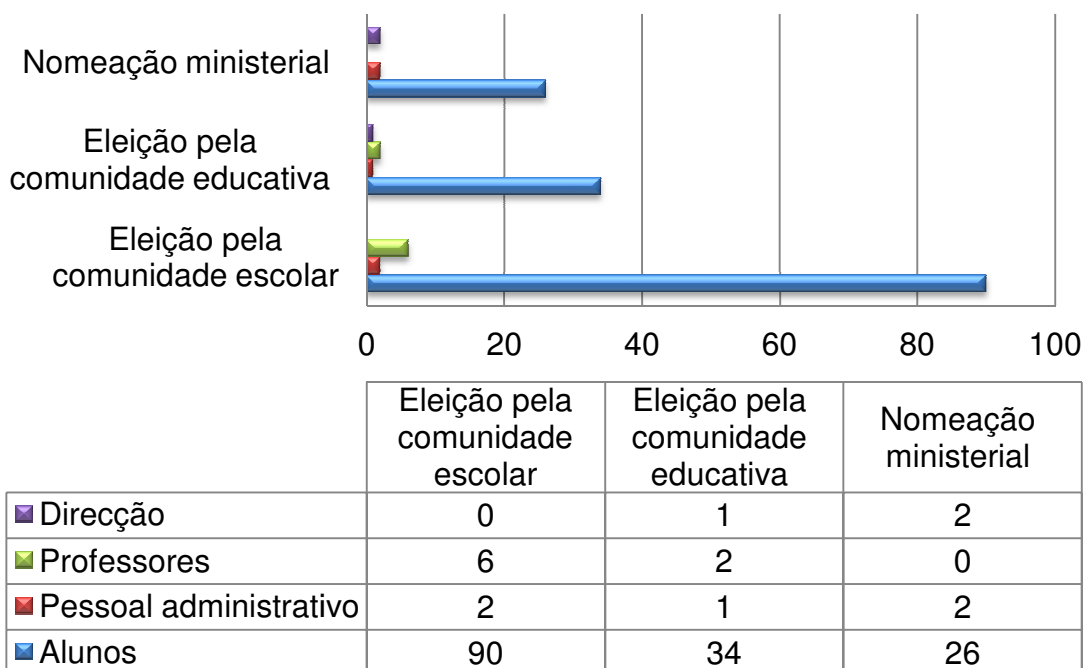
A tabela 24 revela que **21,60%** da amostra concordam com a afirmação; **19,20%** concordam em absoluto; **17,60%** discordam; **7,20%** discordam em absoluto; e **34,40%** sem opinião.

#### e. Opinião sobre a forma de recrutamento dos gestores escolares

Para responder a esta questão, selecionámos três formas de recrutamento: a nomeação ministerial (forma mais centralizada de recrutamento/não democrática); por eleição através da comunidade escolar (forma democrática, participam somente os membros da escola); e a eleição pela comunidade escolar (na eleição além dos membros da escola, participam os demais atores da educação).

Os dados estão agrupados em quatro categorias: direção, professores, pessoal administrativo e alunos, apresentam-se as respostas, em seguida, no gráfico e depois em percentagem:

**Gráfico nº 21 - Forma de recrutamento dos gestores escolar**



De acordo com as opiniões da direcção da escola, a maioria **66,67%** acha que a forma de recrutamento deve ser por nomeação ministerial; e **33,33%** diz que deve ser por eleição pela comunidade educativa.

Os professores, ao exprimirem a sua opinião sobre esta questão, **75%** entendem que deve ser por eleição da comunidade escolar; e **25%** pensam que deve ser por eleição pela comunidade educativa.

Para o pessoal administrativo, os resultados são bastante equilibrados, já que **40%** opta pela nomeação ministerial; a mesma percentagem pela eleição pela comunidade escolar; e somente **20%** acha que deve ser por eleição pela comunidade educativa.

Quanto às opiniões dos alunos sobre esta questão, os resultados são os seguintes: a maioria **60%** prefere a eleição pela comunidade escolar; **22,67%** a eleição pela comunidade educativa; e **17,33%** por nomeação ministerial.

## f. Opinião da direção sobre os principais problemas de gestão da escola

A direção (topo) foi questionada sobre quais os principais problemas na direção e gestão da sua escola no dia-a-dia. Ao responderem, colhemos o seguinte:

*“Mini conflitos entre professores, professores e alunos.”<sup>16</sup>*

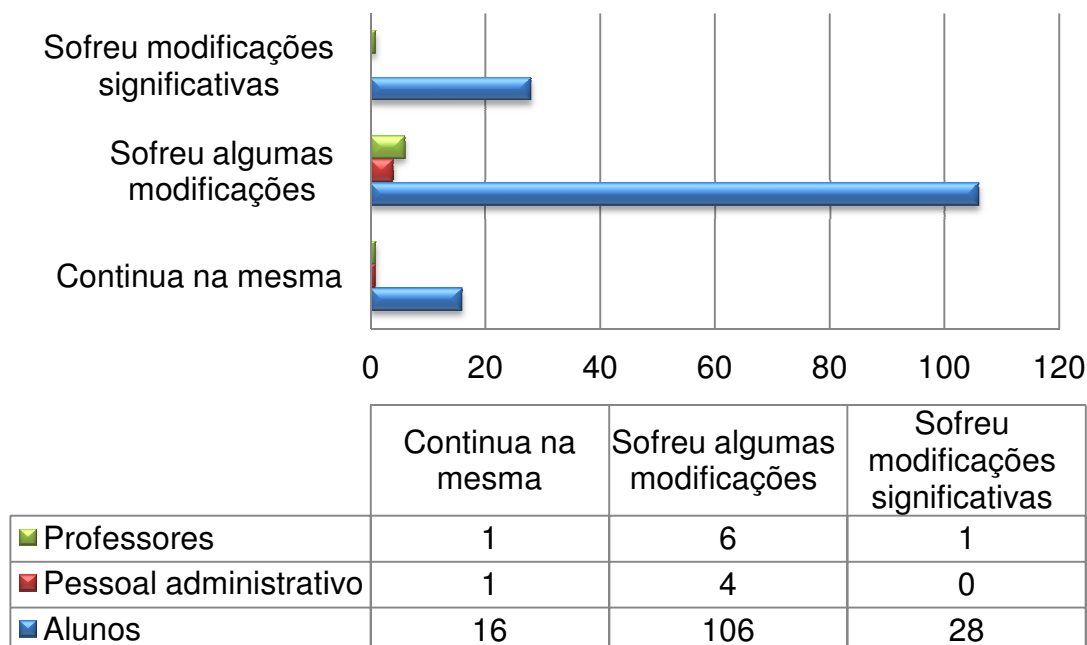
*“Material de apoio e de gestão da escola.”<sup>17</sup>*

*“Maior problema é o fenómeno de professores- estudantes; a não remuneração dos que exercem cargos de direção e chefia.”<sup>18</sup>*

*“Neste momento são problemas financeiros.”<sup>19</sup>*

75% das opiniões da direção quanto a esta matéria apontam para problemas de ordem administrativa, e 25% de natureza educativa.

**Gráfico nº 22 - Balanço da gestão, desde que foi nomeada a direcção da escola**



<sup>16</sup> Diretor 1

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> Diretor 2

<sup>19</sup> Diretor 3

Para os professores, o balanço da gestão da escola, desde que esta direção foi nomeada, vai no sentido de: **75%** sofreu algumas modificações; e **12,5%** para as outras duas categorias.

O pessoal administrativo aponta no sentido de: **80%** sofreu algumas modificações; e **20%** continua na mesma.

Já para os alunos, o balanço indica: **70,67%** sofreu algumas modificações; **18,67%** sofreu modificações significativas; e **10,66%** continua na mesma.

#### **g. Opinião dos inquiridos sobre o modelo de gestão em prática nesta escola**

Pedi- se aos inquiridos que respondessem às afirmações que apareciam nos vários itens da penúltima questão dos diferentes questionários, distribuídos segundo o grupo a que pertence a amostra. Procedemos, em seguida, à apresentação dos dados. Esta questão tem algum significado especial, uma vez que nos ajuda a compreender melhor qual é o modelo de gestão que está a ser utilizado na gestão da escola secundária do II ciclo da Ganda.

#### **Quadro nº 25 - Reduz a autonomia da escola**

<b>VÁRIÁVEL</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>	<b>% VÁLIDA</b>	<b>% ACUMULADA</b>
Concordo em absoluto	15	9,04	11,28	11,28
Concordo	31	18,67	23,31	34,59
Discordo	45	27,11	33,83	68,42
Discordo em absoluto	13	7,83	9,77	78,19
Sem opinião	29	17,47	21,81	100
Total	133	80,12	100	
Perdas	33	19,88		
Total	166	100		

Perante esta afirmação, os resultados conforme a tabela acima são: discordo, **33,83%**; concordo, **23,31%**; **11,28%**; concordo em absoluto **9,77%**; discordo em absoluto; e **21,81%**; sem opinião.

#### Quadro nº 26 - Torna a gestão mais democrática

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	24	14,46	19,20	19,20
Concordo	27	16,27	21,60	40,80
Discordo	22	13,25	17,60	58,40
Discordo em absoluto	9	5,42	7,20	65,60
Sem opinião	43	25,90	34,40	100
Total	125	87,35	100	
Perdas	41	24,70		
Total	166	100		

No que concerne a esta questão, **21,60%**; concordam; **19,20%**; concordam em absoluto; **17,60%**; discordam; **7,20%**; discordam em absoluto; e **34,40%**; sem opinião.

#### Quadro nº 27 - Tira poderes aos professores

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	6	3,61	4,41	4,41
Concordo	20	12,05	14,71	19,12
Discordo	66	39,76	48,53	67,65
Discordo em absoluto	12	7,23	8,82	76,47
Sem opinião	32	19,28	23,53	100
Total	136	81,93	100	
Perdas	30	18,07		
Total	166	100		

Para esta afirmação, foram dadas as seguintes respostas: **48,53%**; discordo; **14,71%**; concordo; **8,82%**; discordo em absoluto; **4,41%**; concordo em absoluto; e **23,53%**; sem opinião.

#### Quadro nº 28 - Torna a gestão mais eficiente

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	10	6,02	8,62	8,62
Concordo	31	18,68	26,72	35,34
Discordo	36	21,69	31,04	66,38
Discordo em absoluto	6	3,61	5,17	71,55
Sem opinião	33	19,88	28,45	100
Total	116	69,88	100	
Perdas	50	30,12		
Total	166	100		

Na sequência da apresentação dos resultados, **31,04%**; discordam que o modelo torna a gestão mais eficiente; **26,72%**; concordam; **8,62%**; concordam em absoluto; **5,17%**; discordam em absoluto; e **28,45%**; não manifestaram opinião.

#### Quadro nº 29 - Centraliza a administração do sistema educativo

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	24	14,46	17,91	17,91
Concordo	53	31,93	39,55	57,46
Discordo	16	9,64	11,94	69,40
Discordo em absoluto	3	1,81	2,24	71,64
Sem opinião	38	22,89	28,36	100
Total	134	80,72	100	
Perdas	32	19,27		
Total	166	100		

Concordam que centraliza a administração do sistema educativo **53 (39,55%)**; concordam em absoluto **24 (17,91%)**; discordam da afirmação **16 (11,94%)**; discordam em absoluto **3 (2,24%)**; **38 (28,35%)** sem opinião.

### Quadro nº 30 - Torna a gestão menos democrática

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	12	7,23	9,16	9,16
Concordo	31	18,68	23,66	32,82
Discordo	44	26,51	33,59	66,41
Discordo em absoluto	14	8,43	10,69	77,10
Sem opinião	30	18,07	22,90	100
Total	131	78,92	100	
Perdas	35	21,08		
Total	166	100		

Relativamente à ideia de que o modelo em prática torna a gestão menos democrática, grande parte dos inquiridos **33,59%** discorda; **23,66%** concorda; **10,69%** discorda em absoluto; **9,16%** concorda em absoluto; e ainda há a registar **22,90%** de gente sem opinião.

### Quadro nº 31 - Melhora a qualidade de ensino

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	38	22,89	27,34	27,34
Concordo	69	41,57	49,64	76,98
Discordo	10	6,02	7,19	84,14
Discordo em absoluto	2	1,20	1,44	85,61
Sem opinião	20	12,05	14,39	100
Total	139	83,73	100	
Perdas	27	16,27		
Total	166	100		

Uma larga maioria **49,64%** concorda que este modelo melhora a qualidade de ensino, **27,34%** concorda em absoluto; apenas **7,19%** discorda e **1,44%** discorda em absoluto; lembrar ainda as omissões de opinião na ordem dos **14,39%**.

**Quadro nº 32 - Permite ao MED ter mais controle sobre o funcionamento da escola**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	42	25,30	30,44	30,44
Concordo	50	30,12	36,23	66,67
Discordo	18	10,84	13,04	79,71
Discordo em absoluto	2	1,20	1,45	81,16
Sem opinião	26	15,66	18,84	100
Total	138	83,13	100	
Perdas	28	16,87		
Total	166	100		

Na globalidade, os que concordam com a afirmação representam **36,23%**; concordam em absoluto, **30,44%**; discordam, **13,04%**; discordam em absoluto, **1,45%**; sem opinião, **18,84%**.

**Quadro nº 33 - Garante mais condições pedagógicas**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
Concordo em absoluto	22	13,25	15,60	15,60
Concordo	61	36,75	43,26	58,86
Discordo	19	11,45	13,48	72,34
Discordo em absoluto	21	12,65	14,89	87,23
Sem opinião	18	10,84	12,77	100
Total	141	84,94	100	
Perdas	25	15,06		
Total	166	100		

Para esta afirmação verifica-se que **43,26%** concordam; **15,60%** concordam em absoluto; **14,89%** discordam em absoluto; **13,48%** discordam; e, por último, **12,77%** não tem opinião.

**Quadro nº 34 - Outro (diga por favor)**

VÁRIÁVEL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDA	% ACUMULADA
	166	100	100	100

Ninguém se dignou responder a esta questão.

Por último, foi dada oportunidade à direção, aos professores e ao pessoal administrativo de dizerem o que fariam para melhorar a gestão desta escola. Dos 16 (100%) que fazem parte destes grupos da amostra, obtivemos as respostas de 10 (62,5%), conforme se seguem:

1- *Apetrechamento da biblioteca, aumento de laboratórios, promover seminários pedagógicos e trabalho de campo.*

2- *Que houvesse pleno cumprimento dos deveres e concessão de direitos.*

3- *Para melhorar a gestão desta escola é tornar a gestão mais democrática. Eu acho que com a participação de todos na gestão desta escola, podemos melhorar sem dúvida.*

4- *Devia ter mais computadores, livros e casa de banho.*

5- *Participação dos alunos e encarregados de educação é uma das formas para que possa melhorar a gestão da escola.*

6- *Mudar de perfil, assim como mais salas de aulas, cantina, melhorar o horário de limpeza, ter um único local de entrada e outro de saída.*

7- *Mais celeridade no tratamento de documentação e melhorar as condições de água.*

8- *Colocar cantina escolar, melhorar a casa de banho, criar jardim, gradeamentos, e trabalhar sobre o comportamento dos professores.*

9- *Velar pela higiene.*

10- *Os professores devem cumprir com o seu papel, os alunos cumprir com as leis fixadas pela direção e o pessoal da secretaria atender bem os alunos.*

Para algumas questões, durante a apresentação dos resultados, fomos separando os dados de acordo com os vários grupos da amostra. Esta estratégia serviu para melhor detalhar (particularizar) os resultados da amostra, para uma estruturação parcimoniosa da dissertação, para que algumas respostas não fossem dissolvidas pelas respostas dos alunos, pois o peso dos alunos no conjunto da amostra é muito grande. Ainda usámos quatro questionários (direção, professores, pessoal administrativo e alunos) com algumas questões específicas para cada grupo.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

Os resultados evidenciados no **gráfico 2**, bem como no **gráfico 3**, estão alinhados com as estatísticas da escola, confirmam a predominância do sexo masculino que, de acordo com o estudo, representa a maioria, mais de metade (**57%**) da população da escola.

O grande problema na questão do género prende-se com o facto de não existir na estrutura da direção (topo) nenhuma mulher a exercer determinado cargo, o que pode levantar várias interpretações, entre as quais, discriminação ou exclusão do género.

A análise da idade dos funcionários é importante na medida em que permite-nos, à partida, ter uma ideia do tempo total de serviço dos mesmos e desta forma compreender o tempo de serviço de cada funcionário na escola. Os resultados do **gráfico 4** diz tratar-se de um corpo profissional relativamente jovem, já que **61%** deste tem menos de *50 anos de idade*.

De acordo com os dados descritos no **gráfico 7**, estamos diante de um quadro de trabalhadores maduros, isto é, fazendo uma soma dos grupos por tempo de serviço total, **81%** dos funcionários tem mais de cinco anos de serviço.

Já em relação ao tempo de serviço na escola há um equilíbrio: **50%** tem mais de cinco anos e **50%** mais de um ano na escola. Conjugando estes dois fatores-tempo total de serviço e tempo total de serviço na escola, permite-nos dizer que os funcionários possuem uma larga experiência de trabalho.

No que à situação profissional diz respeito, a escola conta com um quadro de pessoal estável, pois **75%** tem vínculo definitivo com o MED e os restantes **25%** estão em regime probatório, o que, no contexto angolano, constitui uma etapa normal para passar a ter o vínculo definitivo.

Em termos de habilitações literárias, a maioria são licenciados e bacharéis **69%**. De acordo com a investigação, mantém sintonia com os dados oficiais que aponta para **87%** do total destes na escola. Do ponto de vista

pedagógico é positivo, significa melhores competências científicas, profissionais e pedagógicas.

Os alunos, na sua maioria, têm menos de *21 anos de idade*. Este facto comprova o seu rendimento escolar positivo, sem muitas retenções ao longo da sua vida na instituição em causa.

Analisando o que são as preocupações da direção, enquanto gestores, **66,67%** apontam problemas de ordem pedagógica, o que nos dá a entender que a escola precisa de alguma autonomia pedagógica, de modo a que possa ter alguma capacidade de manobra nesta área da gestão escolar.

Há uma unanimidade entre os membros da direção quanto às vantagens da autonomia para a escola e isto revela que existe uma necessidade muito grande quanto à autonomização das escolas.

O facto de **100%** dos membros de direção não possuírem formação especializada para o cargo é preocupante e leva-nos a pensar que, por falta de conhecimentos em matéria de gestão, determinados conflitos/problemas educativos não são resolvidos com a devida sapiência, o que prejudica o processo educativo.

A maioria dos professores, bem como do pessoal administrativo da escola **84,62%**, nunca teve qualquer experiência ao nível da gestão da escola. Estes dados traduzem a fraca rotatividade na escola, em nosso entender, motivada pelo facto da não existência de processos eleitorais no recrutamento do pessoal que gere a escola.

As respostas do **gráfico 13** e **quadro 9** apresentam fenómenos diferentes: mudou pouco **54%**; e mudanças positivas **69,23%**. A observação que se faz acerca disto é que há um pensamento dúbio da parte dos nossos informantes.

Segundo a opinião dos inquiridos, quem dirige a escola é o diretor **68,75%**. Achamos que é contraditória a opinião da amostra porque no gráfico 15 pode ler-se que o modelo de gestão em prática na escola é democrático. A gestão democrática significa a participação efetiva dos vários grupos da

comunidade escolar (...) na estruturação da gestão, elaboração e avaliação do projeto educativo, entre outros, assim como nas decisões da escola.

Da observação que se faz sobre a opinião dos alunos, de como avaliam a gestão da escola, a maioria **45,33%** diz que é boa, o que significa dizer que concordam, gostam do trabalho que está a ser desenvolvido pela direção da escola.

Outro aspeto é a participação. **80%** dos alunos dizem que participam da gestão da escola, embora achemos que a forma de participação não é a mais adequada e não se correlaciona com os mecanismos atuais de participação. Dos que se dignaram dizer: “como é que participam na gestão da sua escola?”, a maioria **16,67%** diz ser através de limpeza na escola.

Os respondentes desta questão, maioritariamente **79%**, acham que para desempenhar um cargo de gestão o essencial é ter formação em administração educacional. Este dado reforça a necessidade da especialização dos docentes para o exercício de um cargo de direção.

As respostas às afirmações relacionadas com democracia-participativa e autonomia dão a entender que:

- Há necessidade, no seio da comunidade, de passar a eleger a direção da escola por via da comunidade escolar, uma vez que **43,88%** concorda com a ideia;

- A autonomia concedida à escola é pouca, pois **41,13%** assume esta posição;

- A participação dos alunos, dos PEE, da ADM, na sua maioria, acham que é praticamente inexistente. É uma participação fictícia, se assim podemos considerar, já que apenas existem ao nível dos documentos oficiais do MED. A interpretação é de que a democracia-participativa e autonomia não são o que predomina no modelo de gestão desta escola.

Sequenciando, as opiniões dos inquiridos, em relação à caracterização do modelo de gestão em prática na escola, distribuíram-se da seguinte forma: **27,03%** concorda que há mais burocracia administrativa; **50,38%** concorda que

há maior equidade na avaliação dos professores; **32,88%** discorda que haja nenhuma inovação ou mudança (para melhor) digna de registo; **36,43%** concorda que há mais sobrecarga no trabalho dos professores; **35,71%** concorda que há mais democracia, participação e autonomia; **42,86%** concorda que há mais concentração de poderes no diretor; **34,21%** concorda que há mais sobrecarga no órgão de gestão (conselho de direção); **35,71%** concorda que há mais participação dos diversos atores educativos; **43,94%** concorda que há mais autonomia pedagógica; **40,80%** concorda e concorda em absoluto que há mais autonomia administrativa e financeira.

A avaliação é complexa já que a informação apresenta particularidades que configuram diferentes modelos de gestão, sendo que é inviável, a partir destes elementos, caracterizar o modelo em causa de acordo com as características próprias que cada modelo apresenta na sua essência.

Quanto à questão sobre as formas de recrutamento dos gestores escolares, **75%** dos professores, **40%** do pessoal administrativo e **60%** dos alunos acham que deve ser por eleição via comunidade escolar. Esta posição reforça a nossa proposta sobre os modelos de gestão, que defende a necessidade de implementar mecanismos que possam materializar o modelo de gestão democrática, cujo procedimento é a eleição dos diferentes órgãos de gestão ao nível da escola.

O balanço desde que a atual direção foi nomeada apresenta resultados razoáveis e este facto está associado à melhoria das instalações escolares e não propriamente ao nível do funcionamento da escola, isto é, fazendo uma aferência geral ao nível dos resultados que nos deram a conhecer.

As respostas a esta questão divergem bastante. Algumas apontam no sentido de ser um modelo democrático, autónomo que, de acordo com a revisão da literatura, a gestão autónoma quer dizer capacidade para elaborar e realizar um PE ou PPP e, nas nossas escolas, nem a prática, nem a legislação evidencia esta realidade. As outras estão mais voltadas para a gestão centralizada e, nesta aceção, é difícil o nosso juízo.

Por último, a melhoria da gestão das escolas, na opinião da maioria, passa por criar mais condições de ensino, condições sociais para os alunos, melhorar a imagem interna da instituição que, do nosso ponto de vista, é fundamental para a melhoria da qualidade de ensino.

## CONCLUSÃO

Tratando-se de um estudo exploratório, verificámos o estado da arte sobre o assunto que constituiu a nossa abordagem, cujo objetivo geral foi: Analisar e/ou identificar a forma de gestão e os problemas decorrentes da sua prática na Escola Secundária do II Ciclo do Ensino Geral BG-5186/Ganda. Relacionámos a literatura e a prática de modo a ter respostas relativamente ao problema inicialmente levantado.

Da pesquisa resultou uma tese que vale pelo contributo que dá para a ciência, no sentido em que trouxe fundamentadamente teorias sobre a educação em Angola, a escola, a qualidade de ensino, a administração e gestão escolar, mas, fundamentalmente, contribuiu para o conhecimento da realidade da gestão da Escola Secundária do II Ciclo do Ensino Geral BG-5186/Ganda, uma realidade que não foge muito à regra do contexto angolano no que à gestão da escola pública diz respeito.

Ficou demonstrado nesta investigação que a educação/ensino em Angola, que começa no século XVI e XVII, e ganha outra forma somente no século XX, tinha objetivos, estrutura e gestão diferente da que existe atualmente. Inicialmente foi gerida pela igreja católica, depois também pelas igrejas missionárias e mais tarde pelo governo português através de um modelo fortemente centralizado. Durante este período, o ensino em Angola era símbolo da discriminação e do poder.

Angola, a seguir ao período colonial, teve um grande desafio, o de garantir uma educação universal e plural. Mediante a pesquisa foi possível compreender os passos que teve de dar para alcançar os desígnios da educação. Neste contexto, foram feitas reformas no sistema educativo, alterando o carácter, o âmbito, os objetivos, a estrutura, a direção e coordenação e as perspetivas da educação no país. Estes processos todos visavam corresponder da melhor maneira às novas exigências do país, nunca deixando de parte o alcance da qualidade de ensino.

A educação é uma responsabilidade muito grande já que cria homens novos capazes de conduzir a sociedade. Formalmente, educar é um papel que compete à escola, mas o que podemos inferir é que a escola, na sua tarefa de educar a sociedade, deve incluir todos, isto é, a comunidade, as empresas, as autoridades (...), ou seja, mesmo sendo uma organização que obedece à sua estrutura, hierarquia política ou de outra índole, no dizer de (Lück, 2009), a escola é constituída por “nós”. A pesquisa provou que só com a participação efetiva de diversos atores é que se alcança a qualidade que permite dar respostas às preocupações sociais.

Outra questão que ficou esclarecida está relacionada com a administração e gestão. Entendemos que são aspetos diferentes: administração são normas, procedimentos e a gestão é a execução dessas normas, seguindo os necessários passos para alcançar os objetivos da organização. Dentro da gestão escolar, para além das etapas a cumprir, é fundamental consolidar as áreas de gestão de uma escola porque estando uma em falta, a gestão não produz os efeitos esperados e isto acaba por se refletir principalmente na qualidade de ensino.

Em Angola, dentro do mesmo nível de ensino (ensino secundário), temos formas diferentes de organização e gestão escolar. No caso particular das escolas secundárias do II ciclo do ensino geral, a legislação elege o CD como o órgão de decisão, mas neste órgão não estão incluídos todos os atores educativos, o que significa concentração de poderes apenas numa parte da estrutura diretiva, permitindo desta forma a centralização da gestão dentro da escola e a burocratização das atividades.

Tendo em conta a legislação do nosso país, o diretor passou a exercer um papel meramente fiscalizador, cumprindo somente com a orientação das diretivas superiormente ditadas. O regulamento das escolas secundárias do I e II ciclo é claro. O art. 2º, alínea q), diz que compete ao diretor “cumprir e fazer cumprir todas as orientações que lhe venham a ser dadas superiormente” (MED, 2006, p. 2).

Em função de tudo isto, concluímos que é de todo fundamental adotarmos modelos que garantam a participação dos diversos atores educativos. Deverá a gestão das escolas públicas passar para modelos descentralizados, democráticos e autónomos, conforme a nossa proposta. A implementação desta proposta vai significar a transferência e repartição de poderes, a participação dos atores educativos e, igualmente, a liberdade pedagógica, financeira e administrativa além de reforçar a capacidade de gestão das escolas públicas.

É urgente o estabelecimento de políticas que apontem para a mudança dos atuais paradigmas gestionários da educação, apostando mais em modelos que possa responder ao quotidiano das escolas.

Este trabalho ainda nos possibilitou diagnosticar que a direção da Escola Secundária do II Ciclo do Ensino Geral BG-5186/Ganda apresenta o problema da não inclusão da mulher na sua estrutura de direção. Deste modo, torna-se necessário mudar o quadro e, neste sentido, defendemos a democratização das escolas ou, a continuar com o atual modelo de administração e gestão das escolas públicas, deve-se estabelecer quotas de representação feminina ao nível da direção (topo).

Como resultado da pesquisa empírica foi possível conhecer as principais preocupações dos gestores e infere-se serem as dificuldades pedagógicas, principalmente relacionadas com a gestão curricular. Este problema tem a ver com o modelo de gestão de dependência central, que não admite que a escola por si só faça alterações.

Destaca-se também o facto de os gestores não possuírem formação especializada para o exercício do cargo. Esta realidade é sustentada pelo perfil eleito para os titulares de cargo de direção e chefia, cuja exigência, segundo o número 4 do artigo 37º do Decreto Presidencial nº 16/11, é *“formação mínima a licenciatura e, excepcionalmente podem ser um (a) professor (a) do II ciclo do ensino secundário diplomado e experiente neste nível.”* (p.164)

O desconhecimento da arte de gerir ou de gestão escolar é preocupante. Nesta lógica, recomenda-se a necessidade do governo, através do MED, apostar na especialização dos gestores escolares, dando-lhes formação de nível superior em administração e gestão educacional.

Quem toma as decisões na escola é o diretor da escola, de acordo com o resultado que nos apresenta o estudo. É um resultado contrário ao que institui o regulamento das escolas do ensino geral já que, segundo o mesmo, as decisões são competências do CD. Ao ser assim na prática, fica evidente a pessoalização e a burocratização da gestão escolar pública.

Mesmo sendo o diretor a pessoa que decide, a realidade mostra que a comunidade escolar participa na gestão da escola. Todavia, temos de salientar que esta participação em nada tem a ver com os mecanismos apropriados de participação, o que nos obriga a fazer um alerta para a criação de assembleias e, em função do nível das assembleias, serem as mesmas a decidir as questões importantes para a vida da escola.

Há uma harmonia de opiniões entre a necessidade da formação em administração educacional para desempenhar um cargo de gestão e a eleição pela comunidade escolar dos órgãos de gestão.

A autonomia é muito ténue fruto da grande dependência das estruturas superiores. Não existe a participação dos PEE e ADM. Todavia, garantiram que o modelo em prática na escola permite uma maior participação dos diversos atores educativos que, em nossa opinião, só é possível caso tenham como referência o modelo de gestão escolar utilizado no sistema monopartidário (durante a vigência da 1ª reforma educativa).

As dificuldades de compreensão de alguns conceitos importantes por parte dos elementos da amostra dificultaram a caracterização e identificação precisa do modelo de gestão e terá condicionado uma resposta mais adequada. De uma forma global, e olhando para todos o elementos analisados, desde os contributos dos autores, documentos oficiais até aos resultados da pesquisa, achamos tratar-se de uma gestão indefinida (quanto ao seu modelo) porque combina diferentes aspetos num único tipo de gestão.

Portanto, torna-se urgente refletir sobre os dados alcançados, pois estes mostram algumas preocupações (gestão dos currículos, condições pedagógicas, condições financeiras, a não participação nas decisões da escola, falta de projeto educativo, etc.) que podem contribuir negativamente para qualidade de ensino. A autonomia pode ajudar a resolver os problemas da escola. A participação cria um ambiente favorável à aprendizagem ou, no dizer de Bravo:

a participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Ou seja: assume responsabilidades. O principal objetivo é conseguir o 'efeito sinergia', onde o todo é maior que a soma das partes. (cit. por Silva, 2012, p. 47)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, C. (2011). *O papel do gestor escolar na formação de uma cultura da escola* (Dissertação apresentada no âmbito de mestrado em ciências de educação). Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Zau, (2002). *Angola: Trilhos para o Desenvolvimento*. Lisboa: Universidade Aberta.

Arf, F. (2011). *O papel do diretor na administração escolar: Ontem e hoje*. (Dissertação apresentada no âmbito do mestrado em educação). Brasília: Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”.

Assembleia Nacional (2001). *Lei de Bases do Sistema de Educação*. Luanda: Ministério da Educação.

Chiavenato, I. (2002). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campos.

Educação em Angola (s/d). Retirado de  
[pt.wikipedia.org/wiki/Educação\\_em\\_Angola](http://pt.wikipedia.org/wiki/Educação_em_Angola)

Ferreira M. J., & Campos, P. (s/d). *O inquérito estatístico: uma introdução à elaboração de questionários, amostragens, organização e apresentação de resultados*. Retirado de [homepage.ufp.pt/./Dossier11.pdf](http://homepage.ufp.pt/./Dossier11.pdf)

- Formosinho, J., Fernandes, A. Machado, J., & Ferreira, F. (2005). *Administração da Educação: Lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Lisboa: Edições ASA.
- Gaspar, P., & Diogo, F. (2010). *Sociologia da educação e administração escolar*. Porto: Plural Editores.
- Gadotti, M. (2013). *Qualidade de educação: uma nova abordagem*. Florianópolis: Secretaria Municipal de Educação.
- Grade, L. (2008). *A centralidade do projeto educativo na administração escolar*. Lisboa: Edições Colibri.
- Instituto de Investigação em Educação (2003). *Comparação entre o sistema de educação em vigor e o sistema a implementar*. Luanda: INIDE.
- Libâneo, J. (2001). *Organização e gestão da escola-teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Lima, L. C. (1996). *Construindo modelos de gestão escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo.
- Marques, C. (2012). *A gestão e os gestores*. Évora: Universidade de Évora.
- Ministério da Educação a. (2006). *Regulamento das escolas do I e II ciclos do ensino secundário geral*. Luanda: Direção Nacional para o Ensino Geral.
- Ministério da Educação b. (2014). Retirado de <http://www.med.gov.ao/Institucionais/Historico.aspx>

- Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica (2006). *Programa nacional de fortalecimento de conselhos escolares. Gestão da educação escolar*. Brasília: Centro de Educação a Distância.
- Nguluve, A. K. (2006). *Política Educacional angolana: Organização, desenvolvimento e perspectivas* (Dissertação apresentada no âmbito do mestrado em educação). São Paulo: Faculdade de Educação da Universidade São Paulo.
- Nivagara, C. (2013). A organização do ensino na era colonial em Moçambique. Retirado de <http://carlosnivagara.blogspot.com/2013/07/a-organizacao-do-ensino-na-era-colonial.html>
- Popkewitz, T. et al. (1999). *Autonomia da escola: políticas e práticas*. Lisboa: Edições ASA.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, M. (2000). *Introdução à gestão das organizações*. Coimbra: FCTUC.
- Rosa, R. (2004). *O papel do professor na escola cidadã* (Dissertação apresentada no âmbito de mestrado em educação). Uberaba: Universidade de Uberaba.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silva, M. J. R. N. (2012). *Clima e cultura organizacional: Implicações na gestão democrática no contexto da escola pública* (Dissertação apresentada no

âmbito do mestrado em gestão). Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Soh, R. A. (2011). *Cargo e Função. Qual é a diferença?* Retirado de <http://blog.opovo.com.br>

Texto Editores. (2008). *Dicionário integral-Língua Portugal*. Luanda: Texto Editora.

UNESCO *et al.* (1993). *Opções para a reconstrução do sistema educativo: Estudo sectorial Tomo I*. Luanda: Ministério da Educação e Cultura.

Vilela, A. P. (2003). *Administração e gestão das escolas, diferentes olhares sobre a mesma problemática*. Braga: Lusografe.

Zau, F. (2002). *Angola: Trilhos para o Desenvolvimento*. Lisboa: Universidade Aberta.

## **Referências Legislativas**

Lei nº 13/2001 de 31 de dezembro. Lei de Bases do Sistema de Educação de Angola.

Decreto-lei nº 7/ 2003, de 17 de junho.

Decreto-lei nº 2/2005, de 14 de janeiro.

Decreto Presidencial nº 16/11, de 11 de Janeiro de 2011. *Estatuto do subsistema do ensino geral*. Diário da República Série nº 6. Luanda.

# **ANEXOS**



### QUESTIONÁRIO A DIRECÇÃO DA ESCOLA DO II CICLO DA GANDA

Caro Colega,

O objetivo do inquérito é recolher dados acerca da gestão da escola do II ciclo da Ganda. A informação recolhida será utilizada apenas para os fins previstos no trabalho de investigação -analisar os problemas decorrentes da prática da gestão na escola em causa. Os dados serão tratados com vista a uma dissertação de mestrado. O questionário é anónimo. A sua colaboração reveste-se de grande importância de modo a compreendermos melhor a prática de gestão nesta escola.

NB: Pedimos que responda às questões com base na realidade da escola.

NOME \_\_\_\_\_

**Complete, por favor, o seguinte questionário marcando com uma cruz (X) os espaços.**

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade:

Menos de 30 Anos

De 31 – 40 Anos

De 41 – 50 Anos

De 51 – 60 Anos

Mais de 60 Anos

3. Situação profissional

Regime probatório

Vínculo definitivo

Vínculo não definitivo

Pessoal contratado

4. Função

Membro de direcção

Docente

Funcionário administrativo

Auxiliar

5. Habilitações literárias

9ª Classe

12ª Classe

Bacharel

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

6. Tempo total de serviço

Menos de 5 Anos

De 6 – 10 Anos

De 11 – 15 Anos

De 16 – 20 Anos

De 21 – 25 Anos

Mais de 25 Anos

7. Tempo de serviço na escola

Menos de 1 Ano

De 1 – 5 Anos

De 6 – 10 Anos

De 11 – 15 Anos

Mais de 15 Anos

8. Qual é a sua principal preocupação enquanto gestor? De ordem pedagógica ou de ordem administrativa? Explícite.

---

---

---

---

---

---

9. O que pensa de uma escola autónoma? Acha que a autonomia poderia trazer vantagens para a organização da escola e para o sucesso dos alunos?

---

---

---

---

---

---

10. Teve formação especializada para o exercício da sua função de gestor? Preocupa-se com as dificuldades para o desempenho dos docentes, nomeadamente:

- desinteresse dos alunos;
- falta de laboratórios;
- tipo de salas de aulas;
- ausência de participação dos pais;
- escassez de material didático; exiguidade do espaço físico;
- dificuldade de aprendizagem dos alunos;
- trabalho por turnos;

11. São-lhe proporcionados momentos de formação para o exercício da sua função?

---

---

12. Na sua opinião, quem gere (dirige), efetivamente, a escola?

O Diretor

O conselho de direção

A assembleia da escola

13. Acha que estamos diante de um modelo de:

Gestão autocrática

Gestão descentralizada

Gestão democrática

Gestão autónoma

14. Quais são as competências de um gestor de escola? De entre a listagem que segue enumere apenas três por de importância: organizar, decidir, planificar, orientar, inovar, controlar, monitorizar, avaliar...

---

15. Indique a sua opinião sobre cada uma das seguintes afirmações, relacionadas com democracia – participativa e a autonomia:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. A gestão da escola deve ser assegurada por professores eleitos pela comunidade escolar.					
2. Atualmente, a autonomia concedida à escola é insuficiente.					
3. A participação dos alunos na gestão da escola é praticamente inexistente.					
4. A participação dos pais e encarregados de educação na gestão da escola tem sido praticamente inexistente.					
5. A participação da administração municipal na gestão da escola tem sido praticamente inexistente.					

16. Na sua opinião, o modelo de gestão em prática nesta escola, caracteriza – se por:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. Mais burocracia administrativa.					
2. Maior equidade na avaliação dos professores.					
3. Nenhuma inovação ou mudança (para melhor) digna de registo.					
4. Mais sobrecarga de trabalho para os professores.					
5. Mais democraticidade, participação e autonomia.					
6. Mais concentração de poderes no diretor.					
7. Mais sobrecarga de poderes no órgão de gestão (conselho de direção).					
8. Mais participação dos diversos acores educativos.					
9. Mais autonomia pedagógica.					
10. Mais autonomia administrativa e financeira.					

17. Na sua opinião, a forma de recrutamento dos gestores escolares deve ser por:

Nomeação ministerial

Eleição pela comunidade escolar

Eleição pela comunidade educativa

18. Quais são os problemas principais com que se depara na direção e gestão da sua escola no dia-a-dia:

---

---

---

---

---

19. Na sua opinião, o modelo de gestão em prática nesta escola:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. Reduz a autonomia das escolas.					
2. Torna a gestão mais democrática.					
3. Tira poderes aos professores.					
4. Torna a gestão mais eficiente.					
5. Centraliza a administração do sistema educativo.					
6. Torna a gestão menos democrática.					
7. Melhora a qualidade de ensino.					
8. Permite ao Ministério da Educação ter mais controlo sobre o funcionamento da escola.					
9. Garante mais condições pedagógicas aos alunos.					
10. Outro (diga por favor).					

20. O que faria para melhorar a gestão desta escola?

---

---

---

---

---

---

*Obrigado pelo contributo*



## QUESTIONÁRIO AOS PROFESSORES DA ESCOLA DO II CICLO DA GANDA

Caro Colega,

O objetivo do inquérito é recolher dados acerca da gestão da escola do II ciclo da Ganda. A informação recolhida será utilizada apenas para os fins previstos no trabalho de investigação - analisar os problemas decorrentes da prática da gestão na escola em causa. Os dados serão tratados com vista a uma dissertação de mestrado. O questionário é anónimo. A sua colaboração reveste-se de grande importância de modo a compreendermos melhor a prática de gestão nesta escola.

NB: Pedimos que responda às questões com base na realidade da escola.

NOME \_\_\_\_\_

**Complete, por favor, o seguinte questionário marcando com uma cruz (X) os espaços.**

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade:

Menos de 30 Anos

De 31 – 40 Anos

De 41 – 50 Anos

De 51 – 60 Anos

Mais de 60 Anos

3. Situação profissional

Regime probatório

Vínculo definitivo

Vínculo não definitivo

Pessoal contratado

4. Função

Membro de direção

Docente

Funcionário administrativo

Auxiliar

5. Habilitações literárias

9ª Classe

12ª Classe

Bacharel

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

6. Tempo total de serviço

Menos de 5 Anos  De 6 – 10 Anos  De 11 – 15 Anos   
De 16 – 20 Anos  De 21 – 25 Anos  Mais de 25 Anos

7. Tempo de serviço na escola

Menos de 1 Ano  De 1 – 5 Anos  De 6 – 10 Anos   
De 11 – 15 Anos  Mais de 15 Anos

8. Desempenhou/desempenha, nesta escola, algum cargo a nível de gestão de topo ou de gestão intermédia?

Sim  Não

9. Desde que iniciou funções, nesta escola, apercebeu-se de que há mudanças ao nível do funcionamento da escola?

Mudou pouco  Não Mudou nada  Mudou muito

10. Na sua opinião, nos últimos 3 anos, houve mudanças positivas?

Sim  Não

11. Na sua opinião, quem gere (dirige), efetivamente, a escola?

O Diretor  O conselho de direção  A assembleia da escola

12. Acha que estamos diante de um modelo de:

Gestão autocrática  Gestão descentralizada   
Gestão democrática  Gestão autónoma

13. No seu entender, para desempenhar um cargo de gestão escolar é **essencial** ter:

Formação em administração educacional

Experiência docente  Perfil

Outro \_\_\_\_\_

14. Indique a sua opinião sobre cada uma das seguintes afirmações, relacionadas com democracia – participativa e a autonomia:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. A gestão da escola deve ser assegurada por professores eleitos pela comunidade escolar.					
2. Atualmente, a autonomia concedida à escola é insuficiente.					
3. A participação dos alunos na gestão da escola é praticamente inexistente.					
4. A participação dos pais e encarregados de educação na gestão da escola tem sido praticamente inexistente.					
5. A participação da administração municipal na gestão da escola tem sido praticamente inexistente.					

15. Na sua opinião, o modelo de gestão em prática nesta escola, caracteriza – se por:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. Mais burocracia administrativa.					
2. Maior equidade na avaliação dos professores.					
3. Nenhuma inovação ou mudança (para melhor) digna de registo.					
4. Mais sobrecarga de trabalho para os professores.					
5. Mais democraticidade, participação e autonomia.					
6. Mais concentração de poderes no diretor.					
7. Mais sobrecarga de poderes no órgão de gestão (conselho de direção).					
8. Mais participação dos diversos acores educativos.					
9. Mais autonomia pedagógica.					
10. Mais autonomia administrativa e financeira.					

16. Na sua opinião, a forma de recrutamento dos gestores escolares deve ser por:

Nomeação ministerial

Eleição pela comunidade escolar

Eleição pela comunidade educativa

17. Desde que foi nomeada esta direção da escola, relativamente à sua gestão, o balanço que faz vai no sentido de:

Sofreu modificações significativas  Sofreu algumas modificações  Continua na mesma

18. Na sua opinião, o modelo de gestão em prática nesta escola:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. Reduz a autonomia das escolas.					
2. Torna a gestão mais democrática.					
3. Tira poderes aos professores.					
4. Torna a gestão mais eficiente.					
5. Centraliza a administração do sistema educativo.					
6. Torna a gestão menos democrática.					
7. Melhora a qualidade de ensino.					
8. Permite ao Ministério da Educação ter mais controlo sobre o funcionamento da escola.					
9. Garante mais condições pedagógicas aos alunos.					
10. Outro (diga por favor).					

19. O que faria para melhorar a gestão desta escola?

---

---

---

---

---

*Obrigado pelo contributo*



## QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA DO II CICLO DA GANDA

Caro Colega,

O objetivo do inquérito é recolher dados acerca da gestão da escola do II ciclo da Ganda. A informação recolhida será utilizada apenas para os fins previstos no trabalho de investigação - analisar os problemas decorrentes da prática da gestão na escola em causa. Os dados serão tratados com vista a uma dissertação de mestrado. O questionário é anónimo. A sua colaboração reveste-se de grande importância de modo a compreendermos melhor a prática de gestão nesta escola.

NB: Pedimos que responda às questões com base na realidade da escola.

NOME \_\_\_\_\_

**Complete, por favor, o seguinte questionário marcando com uma cruz (X) os espaços.**

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade:

Menos de 30 Anos

De 31 – 40 Anos

De 41 – 50 Anos

De 51 – 60 Anos

Mais de 60 Anos

3. Situação profissional

Regime probatório

Vínculo definitivo

Vínculo não definitivo

Pessoal contratado

4. Função

Membro de direção

Docente

Funcionário administrativo

Auxiliar

5. Habilitações literárias

9ª Classe

12ª Classe

Bacharel

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

6. Tempo total de serviço

Menos de 5 Anos  De 6 – 10 Anos  De 11 – 15 Anos   
De 16 – 20 Anos  De 21 – 25 Anos  Mais de 25 Anos

7. Tempo de serviço na escola

Menos de 1 Ano  De 1 – 5 Anos  De 6 – 10 Anos   
De 11 – 15 Anos  Mais de 15 Anos

8. Desempenhou/desempenha, nesta escola, algum cargo a nível de gestão de topo ou de gestão intermédia?

Sim  Não

9. Desde que iniciou funções, nesta escola, apercebeu-se de que há mudanças ao nível do funcionamento da escola?

Mudou pouco  Não Mudou nada  Mudou muito

10. Na sua opinião, nos últimos 3 anos, houve mudanças positivas?

Sim  Não

11. Na sua opinião, quem gere (dirige), efetivamente, a escola?

O Diretor  O conselho de direção  A assembleia da escola

12. Acha que estamos diante de um modelo de:

Gestão autocrática  Gestão descentralizada   
Gestão democrática  Gestão autónoma

13. No seu entender, para desempenhar um cargo de gestão escolar é **essencial** ter:

Formação em administração educacional

Experiência docente  Perfil

Outro \_\_\_\_\_

14. Indique a sua opinião sobre cada uma das seguintes afirmações, relacionadas com democracia – participativa e a autonomia:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. A gestão da escola deve ser assegurada por professores eleitos pela comunidade escolar.					
2. Atualmente, a autonomia concedida à escola é insuficiente.					
3. A participação dos alunos na gestão da escola é praticamente inexistente.					
4. A participação dos pais e encarregados de educação na gestão da escola tem sido praticamente inexistente.					
5. A participação da administração municipal na gestão da escola tem sido praticamente inexistente.					

15. Na sua opinião, o modelo de gestão em prática nesta escola, caracteriza – se por:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. Mais burocracia administrativa.					
2. Maior equidade na avaliação dos professores.					
3. Nenhuma inovação ou mudança (para melhor) digna de registo.					
4. Mais sobrecarga de trabalho para os professores.					
5. Mais democraticidade, participação e autonomia.					
6. Mais concentração de poderes no diretor.					
7. Mais sobrecarga de poderes no órgão de gestão (conselho de direção).					
8. Mais participação dos diversos atores educativos.					
9. Mais autonomia pedagógica.					
10. Mais autonomia administrativa e financeira.					

16. Na sua opinião, a forma de recrutamento dos gestores escolares deve ser por:

Nomeação ministerial

Eleição pela comunidade escolar

Eleição pela comunidade educativa

17. Desde que foi nomeada esta direção da escola, relativamente à sua gestão, o balanço que faz vai no sentido de:

Sofreu modificações significativas  Sofreu algumas modificações  Continua na mesma

18. Na sua opinião, o modelo de gestão em prática nesta escola:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. Reduz a autonomia das escolas.					
2. Torna a gestão mais democrática.					
3. Tira poderes aos professores.					
4. Torna a gestão mais eficiente.					
5. Centraliza a administração do sistema educativo.					
6. Torna a gestão menos democrática.					
7. Melhora a qualidade de ensino.					
8. Permite ao Ministério da Educação ter mais controlo sobre o funcionamento da escola.					
9. Garante mais condições pedagógicas aos alunos.					
10. Outro (diga por favor).					

19. O que faria para melhorar a gestão desta escola?

---

---

---

---

---

*Obrigado pelo contributo*



## QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS DA ESCOLA DO II CICLO DA GANDA

Caro Estudante,

O objetivo do inquérito é recolher dados acerca da gestão da escola do II ciclo da Ganda. A informação recolhida será utilizada apenas para os fins previstos no trabalho de investigação - analisar os problemas decorrentes da prática da gestão na escola em causa. Os dados serão tratados com vista a uma dissertação de mestrado. O questionário é anónimo. A sua colaboração reveste-se de grande importância de modo a compreendermos melhor a prática de gestão nesta escola.

NB: Pedimos que responda às questões com base na realidade da escola.

NOME \_\_\_\_\_

**Responda, por favor, ao seguinte questionário marcando com uma cruz (X) os espaços.**

1. Classe que frequenta:

10ª Classe

11ª Classe

12ª Classe

2. Sexo:

Masculino

Feminino

3. Idade:

Menos de 15 Anos

De 16 – 18 Anos

De 19 – 21 Anos

De 22 – 24 Anos

Mais de 25 Anos

4. Situação do aluno

Somente estuda

Estuda e trabalha

5. Área de formação

CEJ

CFB

CH

6. Como é que avalia a gestão da sua escola?

Má

Regular

Boa

Muito boa

Excelente

7. Os alunos participam na gestão da escola? Se, sim de que maneira?

Sim  Não

---

---

8. Sentiu que a escola mudou desde que iniciou os seus estudos aqui?

Está na mesma  Mudou pouco  Mudou bastante  Mudou muito

9. Concorda que existiram mudanças positivas nos últimos 3 anos?

Sim  Não

10. Na sua opinião, quem gere (dirige), efectivamente, a escola?

O Diretor  O conselho de direcção  A assembleia da escola

11. Na sua opinião, acha que estamos diante de um modelo de gestão onde:

A gestão é totalmente exercida pela direcção  A gestão é profissional

A gestão é participada  A gestão é livre

12. Na seu entender, para desempenhar um cargo de gestão escolar é essencial ter:

Formação em administração educacional

Experiência docente  Perfil

Outro \_\_\_\_\_

13. Indique a sua opinião sobre cada uma das seguintes afirmações, relacionadas com democracia – participativa e autonomia:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. A gestão da escola deve ser assegurada por professores eleitos pela comunidade escolar.					
2. Actualmente a autonomia concedida a escola é insuficiente.					
3. A participação dos alunos na gestão da escola é praticamente inexistente.					
4. A participação dos pais e encarregados de educação na gestão da escola tem sido praticamente inexistente.					
5. A participação da administração municipal na gestão da escola tem sido praticamente inexistente.					

14. Na sua opinião, o modelo de gestão em prática, nesta escola, caracteriza – se por:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. Mais burocracia administrativa.					
2. Maior equidade na avaliação dos professores.					
3. Nenhuma inovação ou mudança (para melhor) digna de registo.					
4. Mais sobrecarga de trabalho para os professores.					
5. Mais democraticidade, participação e autonomia.					
6. Mais concentração de poderes no director.					
7. Mais sobrecarga de poderes no órgão de gestão (conselho de direcção).					
8. Mais participação dos diversos atores educativos.					
9. Mais autonomia pedagógica.					
10. Mais autonomia administrativa e financeira.					

15. Na sua opinião a forma de recrutamento dos gestores escolar deve ser por:

Nomeação ministerial

Eleição pela comunidade escolar

Eleição pela comunidade educativa

16. Desde que foi nomeada esta direcção da escola, o balanço que faz relativamente à sua gestão vai no sentido de:

Sofreu modificações significativas

Sofreu algumas modificações

Continua na mesma

17. Na sua opinião, o modelo de gestão em prática nesta escola:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Sem opinião
1. Reduz a autonomia das escolas.					
2. Torna a gestão mais democrática.					
3. Tira poderes aos professores.					
4. Torna a gestão mais eficiente.					
5. Centraliza a administração do sistema educativo.					
6. Torna a gestão menos democrática.					
7. Melhora a qualidade de ensino.					
8. Permite ao Ministério da Educação ter mais controlo sobre o funcionamento da escola.					
9. Garante mais condições pedagógicas aos alunos.					
10. Outro (diga por favor).					

*Obrigado pelo contributo*