



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
M O N D L A N E

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Monografia

A percepção do Processo de Gestão Participativa nas Escolas da Cidade de Maputo: Caso das Escolas Noroeste 1 e Liceu Alvorada (2017 - 2018)

Edrice António Mujaide

Maputo, Janeiro 2020

Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão da Educação

A percepção da medida em que a comunidade escolar, professores pais, e encarregados participam do processo de gestão participativa nas escolas Noroeste 1 e Liceu Alvorada

Edrice António Mujaide

Monografia apresentada à Faculdade de Educação em cumprimento dos requisitos parciais para obtenção do Grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

Supervisor:

dr. Lourenço Chipire

Maputo, Janeiro de 2020

A percepção da medida em que a comunidade escolar, professores pais, e encarregados participam do processo de gestão participativa nas escolas Noroeste 1 e Liceu Alvorada

Comité de Júri

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, minha mãe Maria Adélia Jorge António, meu pai Aurélio do Rosário Mujaide, minha amiga e esposa Mangu Mendes Narcy Mujaide, ao meu filho Maedy Mendes Mujaide, aos meus irmãos em especial ao Arlindo António Mujaide (em memória) pelo encorajamento e motivação para nunca desistir, todavia, diante de todas as adversidades, mereci destes, um olhar de admiração e uma palavra encorajadora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus criador, pelo dom da vida e pelo facto de ser guardião da mesma. Os meus agradecimentos se estendem aos meus pais por se sacrificarem abrindo mão de muito para me garantirem a educação, e por me mostrarem o carinho certo.

- À minha esposa e ao meu filho por terem estado sempre do meu lado me dando apoio e força necessária, por me compreenderem todas as vezes que estive ausente em alguns momentos familiares.
- Aos meus familiares Orlando Raul, Tulina Mulungo e Sattie Samarro por me terem recebido e apoiado quando cheguei à cidade de Maputo.
- Ao meu supervisor Lourenço Chipire pelo apoio e orientação durante a concepção da monografia e elaboração do trabalho final.
- À Direcção da Escola Secundária Liceu Alvorada e de forma particular ao Director Pedagógico, Juventino Francisco Djedje, pela colaboração no processo de recolha de dados.
- À Direcção da Escola Secundária Noroeste 1 de forma particular ao Director Pedagógico, António Francisco Novela, pela colaboração no processo de recolha de dados.
- Ao corpo docente e não docente da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, Departamento de OGED, pela colaboração e ensinamentos adquiridos durante o período académico.

Por fim, a minha gratidão é extensiva a todos que de forma directa ou indirecta contribuíram para a minha formação académica ao nível de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de um outro qualquer grau académico, ou num outro âmbito, e constitui o resultado do meu trabalho individual, estando mencionadas todas as fontes usadas na sua elaboração. Esta monografia é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de licenciatura, da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, _____ de _____ de 2020

(Edrice António Mujaide)

Lista de Siglas e Abreviaturas

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

OGED – Organização e Gestão da Educação

ESLA – Escola Secundária Liceu Alvorada

ESN1 – Escola Secundária Do Noroeste 1

GEP – Gestão Escolar Participativa

Q1 – Questão 1

Q2 – Questão 2

Q3 – Questão 3

Q4 – Questão 4

Q5 – Questão 5

Q6 – Questão 6

Q7 – Questão 7

Q8 – Questão 8

Q9 – Questão 9

GEP – Gestão Escolar Participativa

RESUMO

O conceito Gestão Participativa, é aplicável no contexto de ensino e aprendizagem e sugere o envolvimento dos pais e encarregados de educação, entre outros agentes a participarem no processo de tomada de decisões relacionadas à escola, tanto a nível académico como administrativo, tudo para melhoria das condições de ensino assim como instalações da escola. O presente estudo teve como objectivo analisar se nas escolas secundárias moçambicanas há uma Gestão Participativa, estudo de caso das Escolas Noroeste 1 e Liceu Alvorada, no período de 2017 - 2018, ambas escolas da cidade de Maputo, de modo que se possa *constatar de que medida pais e encarregados de educação participam na gestão das escolas Noroeste 1 e Liceu Alvorada. Através de um estudo qualitativo e quantitativo, fora usados três métodos de recolha de dados, entrevista semi-estruturada, análise documental e Questionário para a recolha de dados.* Nesta perspectiva, fizeram parte da pesquisa 92 pais e encarregados de educação, 31 professores e foi feita uma entrevista semi-estruturada aos 2 directores pedagógicos. Os resultados desta pesquisa permitem-nos concluir que tanto na ESN1 (Noroeste 1) quanto na ESLA (Liceu Alvorada) há envolvimento dos encarregados na tomada de decisões, portanto, as duas escolas adoptam uma Gestão Escolar Participativa. No entanto, apesar de a diferença na percentagem dos inqueridos que responderam que há gestão escolar participativa e os que responderam que não há gestão escolar participativa ser maior nas escolas, percebe-se que há necessidade de a direcção das escolas, aumentar o nível de envolvimento dos encarregados no processo de tomada de decisões.

Palavras-chave: Gestão Escolar Participativa.

Índice

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS	II
DECLARAÇÃO DE HONRA.....	III
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	IV
RESUMO.....	V
Índice de Tabelas.....	VIII
Índice de Gráficos	IX
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Problema da pesquisa.....	2
1.3. Justificativa	3
1.4. Objectivos	4
1.4.1. Geral	4
1.4.2. Específicos	4
1.5. Perguntas de pesquisa	5
CAPÍTULO II: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	6
2.1. Processo da gestão participativa	6
2.2. Participação.....	7
2.2.1. Participação escolar	7
2.3. Gestão	8
2.4. Gestão participativa nas escolas.....	9
2.5. O papel dos pais e encarregados de educação no processo de GEP	9
2.6. O papel da direcção da escola.....	11
2.7. O papel dos professores/directores de turma no processo de gestão da escola.....	13

CAPITULO III: METODOLOGIA	15
3.1. Tipos da pesquisa	15
3.2. Tipos de métodos	16
3.3. Técnicas de recolha de dados.....	16
3.4. Técnicas de interpretação de resultados.....	17
CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	18
4.1. Resultados da Escola Secundária Noroeste 1	18
4.2. Resultados da Escola Secundária Liceu Alvorada	24
4.2. Discussão dos resultados	30
4.2.1. Escola Secundária Noroeste 1.....	30
4.2.2 Escola Secundária Liceu Alvorada	34
CAPITULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
5.1. CONCLUSÕES	39
5.2. RECOMENDAÇÕES	40
CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS.....	41
6.1. Referências bibliográficas.....	41
Apêndices.....	44
Anexos	55

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado a ESN1.	23
Tabela 2: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado a Escola Secundária Liceu Alvorada.....	27
Tabela 3: Resumo dos resultados obtidos do inquérito realizado na ESN1.....	33
Tabela 4: Resumo dos resultados obtidos do inquérito realizado na ESLA.	37

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado aos professores da ESN1.....	23
Gráfico 2: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado aos encarregados da ESN1.....	24
Gráfico 3: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado aos professores da Escola Secundária Liceu Alvorada.....	28
Gráfico 4: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado aos encarregados da Escola Secundária Liceu Alvorada.....	28
Gráfico 5: Resumo dos resultados obtidos através da entrevista realizada aos directores das Escolas Secundárias Liceu Alvorada e Noroeste 1.....	29
Gráfico 6: Ilustração gráfica do resumo dos resultados obtidos na ESN1.....	34
Gráfico 7: Ilustração gráfica do resumo dos resultados obtidos na ESLA.....	38

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Os novos paradigmas educacionais que despontaram com o século XXI, reconhecem que os desenvolvimentos das acções empreendidas para a melhoria da gestão educacional ao longo dos anos foram feitas sem a devida preocupação de interpretar, analisar e registar seus resultados, corroborando para a descontinuidade desse processo. Assim sendo, a escola do século XXI deve ser reestruturada para abranger a formação do indivíduo para a vida; cuja vivência denote democracia, tomando por base a cidadania e o respeito para com o próximo. Consequentemente, a escola passará a formar pessoas com opinião própria, isto é, capazes de dizer sim ou dizer não; argumentar e cobrar seus direitos. Pessoas conscientes do mundo, de seus deveres, de uma nova vida.

Neste sentido esta escola terá como função emancipar pessoas, com políticas consistentes e definidas; já que ela é a nossa instituição mais representativa da democracia; sendo assim, os registos das acções empreendidas tornam-se imprescindíveis para a continuidade dos processos educativos.

Tal como se pode ver, a presente pesquisa teve como objectivo *analisar em que medida a comunidade escolar, pais, encarregados de educação e conselho de escola participam na gestão das escolas, tendo sido realizada em duas escolas moçambicanas nomeadamente a escola secundária do Noroeste 2 e a escola secundária Liceu Alvorada.*

Os processos de gestão pressupõem a acção ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas, quanto políticas e que só se efectivam, de facto, quando articuladas entre si (Luck, 2009), ou seja, há que se conjugar uma série de técnicas e acções concretas com o objectivo de efectivar e melhorar o processo de gestão das escolas envolvendo os vários intervenientes. A gestão participativa nas escolas, valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção colectiva dos objectivos e do funcionamento das escolas através do diálogo e do consenso (Libâneo, 2004).

O processo de gestão passa pelos órgãos de tomada de decisões, estendendo-se até ao nível de interacção professor – aluno no decorrer das aulas. Sendo assim questiona-se o nível do envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões, no uso de recursos, identificação e realização de actividades desenvolvidas para melhoria da qualidade de ensino e não só. Por esta razão surge a necessidade de fazer-se um estudo e desenvolver este tema para mostrar a relevância que os intervenientes do sistema educativo têm no processo de tomada de decisões para melhoria de qualidade e serviços a nível escolar.

Libânio (2005), traz uma outra dimensão da gestão participativa, que se assenta no envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões, tendo em vista os objectivos e o funcionamento da escola satisfazendo a colectividade, esse cenário, revela uma escola cada vez mais aberta a comunidades escolar e preocupada os interesses da colectividade, alunos, professores, pais encarregados de educação, e incluindo o corpo não docente das escolas, colocando todos os intervenientes engajados no mesmo propósito, tendo como o principal instrumento de mediação o dialogo.

1.2. Problema da pesquisa

Pensar na gestão participativa, implica também – principalmente para o gestor educacional observar a postura e actuação da comunidade na dinâmica escolar. Gadotti (1995), afirma que a gestão participativa e democrática exige uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar.

A gestão participativa é complexa, embora ela seja exercida pelos gestores com o apoio do corpo docente e não docente, conselho de escola tal intervenção ocorre em benefício dos estudantes. A organização escolar do futuro século terá que possuir uma postura de responsabilidade, presteza de decisões, propósitos claros e visão como forma de pensar em existir (Lopes, 1997).

Considerando que a escola tem uma dimensão para além de troca de informações e conhecimentos entre professores e alunos, ela passa a assumir cada vez mais o papel pelo qual as sociedades a prestigiam, “local para educação” sendo assim há que se

garantir que o referido “local para a educação” seja assumido e gerido por todos que de forma directa ou indirecta façam parte da escola.

A participação dos pais e encarregados de educação na gestão escolar, tornou-se uma área de interesse crescente e um percurso de estudo que começou a ser construído em torno de várias linhas de pesquisa, entre as quais, a que se centra nas relações entre a escola os pais ou encarregados de educação. O conhecimento da escola e dos seus intervenientes tem conduzido à identificação de problemas e ao questionamento dos contextos organizacionais na sua relação com os posicionamentos da família em relação à escola.

É crescente a preocupação dos pais em relação as condições físicas e de instalações das escolas em que os seus educandos estudam, por outro lado é crescente a preocupação das escolas em ter os pais e encarregados de educação dos alunos como parte do processo de tomada de decisões.

Face ao exposto acima, levanta-se a seguinte questão de partida: *Em que medida a comunidade escolar participa na gestão da escola secundária Noroeste 2 e Liceu Alvorada?*

1.3. Justificativa

Esta pesquisa justifica-se pela sua relevância científica e social visto tratar-se de um assunto bastante actual que caracteriza um comportamento social vivido por muitas famílias e escolas. Com efeito, esta pesquisa poderá ser um subsídio social, não só, como também na vertente prática do curso de Organização e Gestão da Educação, bem como aos gestores das escolas.

O processo de gestão passa pelos órgãos de tomada de decisões, estendendo-se até ao nível de interacção professor – aluno no decorrer das aulas. Sendo assim questiona-se o envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões, no uso de recursos, identificação e realização de actividades desenvolvidas para melhoria da qualidade de ensino e não só. Por esta razão surge a necessidade de fazer-se um estudo e desenvolver este tema para mostrar a relevância que os intervenientes do sistema educativo têm no processo de tomada de decisões para melhoria de qualidade e serviços a nível escolar.

O presente estudo torna-se de relevância social pelo facto de se verificar que ultimamente, pais, encarregados de educação, alunos, professores e o quadro não docente, andam cada vez mais afastado – se entre si, criando – se uma situação em que a escola passa a ser apenas local de transmissão de conhecimentos, fazendo com que os alunos não se identifiquem com as escolas em que estudam, e pais e encarregados de educação não percebam a relevância e importância de certas decisões tomadas.

Ao ser assim, o gestor escolar passa a ser visto como uma figura autoritária, não democrática correndo riscos de não gerir correctamente a escola.

Tal situação influencia directamente no processo de ensino estendendo-se até ao aproveitamento pedagógico dos alunos.

Dentro dessas todas razões, acreditamos que se torna relevante fazer este estudo para uma melhor percepção da relevância, importância e benefícios do envolvimento de pais, encarregados de educação comunidade docente, conselho de escola participando na gestão da escola, contribuindo para o aproveitamento dos estudantes e benefício directo aos alunos que terão melhores condições a nível das escolas.

1.4. Objectivos

1.4.1. Geral

- Analisar a participação da comunidade escolar, pais, encarregados de educação e conselho de escola na gestão das escolas secundária Noroeste 1 e Liceu Alvorada.

1.4.2. Específicos

- Identificar a existência do envolvimento dos pais, encarregados de educação, comunidade escolar e conselhos de escola na tomada de decisão nas escolas em estudo.
- Descrever a participação dos pais, encarregados de educação, comunidade escolar e conselhos de escola na tomada de decisão nas escolas Liceu Alvorada e Noroeste 1.
- Explicar os elementos indispensáveis na tomada de decisão e gestão escolar.

1.5. Perguntas de pesquisa

- Será que há envolvimento dos pais e encarregados de educação nos órgãos de tomada de decisão nas escolas “Noroeste 1” e “Liceu Alvorada”?
- De que forma os pais participam no processo de tomada de decisão nas escolas em estudo?
- Que elementos estão associados na tomada de decisão das escolas “Noroeste 1” e “Liceu Alvorada”?

CAPÍTULO II: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Processo da gestão participativa

Para vários autores falar de gestão participativa é o mesmo que falar de gestão democrática que exige uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar (Gadotti,1994).

São traçados vários planos e desenhadas estratégias específicas de intervenção com o objectivo de melhorar o desempenho e papel das escolas, trazendo cada vez mais uma escola firme na sua missão e visão garantindo sucesso dos alunos. Tais planos de acção se se estendem em várias áreas, tais como a financeira, pedagógica, no desenvolvimento comunitário, saúde, prevenção do HIV, género, assédio, segurança escolar, de entre outros. Muitos desses planos não são eficazes tal como deveriam principalmente por falta de intervenção da comunidade no seu processo de implementação.

Libânio (2005), traz uma outra dimensão da gestão participativa, que se assenta no envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões, tendo em vista os objectivos e o funcionamento da escola satisfazendo a colectividade, esse cenário, revela uma escola cada vez mais aberta a comunidades escolar e preocupada os interesses da colectividade, alunos, professores, pais encarregados de educação, e incluindo o corpo não docente das escolas, colocando todos os intervenientes engajados no mesmo propósito, tendo como o principal instrumento de mediação o dialogo. À actividade gestão educacional a mediação do processo de coordenação das acções administrativas e pedagógicas (Paro,1995). Nesse contexto, é chamada a razão para a necessidade de uma gestão inclusiva onde todos os actores do processo participam e se identificam com a causa, tal como em qualquer ponto do mundo em Moçambique, existem escolas públicas e escolas privadas e é nesse cenário em que o processo de educação ocorre, num contexto em que toda as escolas se encontram nas comunidades criando zonas de influencia pedagógica, sendo assim, propõe-se uma comparação de dois casos distintos, por um lado o processo de gestão numa escola privada e por outro lado o processo de gestão numa escola pública.

À actividade gestão educacional a mediação do processo de coordenação das acções administrativas e pedagógicas (Paro, 1995). Nesse contexto, é chamada a razão para a necessidade de uma gestão inclusiva onde todos os actores do processo participam e se

identificam com a causa, tal como em qualquer ponto do mundo em Moçambique, existem escolas publicas e escolas privadas e é nesse cenário em que o processo de educação ocorre, num contexto em que toda as escolas se encontram nas comunidades criando zonas de influencia pedagógica, sendo assim, propõe-se uma comparação de dois casos distintos, por um lado o processo de gestão numa escola privada e por outro lado o processo de gestão numa escola

2.2. Participação

Na visão de (Arnstein, 1969), participação é a estratégia de redistribuição de poder que permite aos cidadãos excluídos dos processos, a serem activamente incluídos como participantes do planeamento do seu futuro.

Participação social, é uma tarefa complexa por ser um tipo de conceito que só se concretiza por meio da prática social estando sujeito a novas abordagens a partir das transformações culturais, e ideológicas da sociedade, ou seja, seria participação o reflexo de práticas sociais que a depender do contexto que são aplicadas poderão ter significados distintos (Alencar, 2010).

2.2.1. Participação escolar

Ao se fazer abordagem de participação num contexto educacional (Lourenço, 2008), diz que a participação é a capacidade de colaboração entre os actores da instituição na planificação, administração, gestão, controlo e avaliação dos processos que acontecem no estabelecimento de ensino, estes elementos podem ser professores, alunos, pais e encarregados de educação, auxiliares da acção educativa entre outros.

Aida segundo o autor acima mencionado, neste contexto, a participação representa um relacionamento específico entre os encarregados de educação e a escola, em relação a tomada de decisões, no planeamento e na própria gestão da escola, onde se destaca o envolvimento dos encarregados de educação nos conselhos de escola e nos conselhos pedagógicos.

A participação no contexto escolar é um instrumento de democracia e assume contornos normativos, por outro lado a passividade e a não participação representam uma roptura e contornos considerados negativos para o processo. A participação como princípio e

consagrada enquanto direito, deve constituir uma prática normal esperada e institucionalmente justificada (Lima, 1995).

A participação é o principal meio para assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões, e no funcionamento da organização escolar para além de criar condições para um melhor conhecimento dos objectivos e metas da estrutura organizacional, favorecendo uma melhor articulação e aproximação entre a comunidade escolar, pais e encarregados de educação (Libâneo, 2008).

2.3. Gestão

Sempre que se executar continuamente um conjunto de actividades utilizando vários recursos e, de forma sistematizada, se vão tomando decisões que tornam mais eficiente a execução dessas actividades, existe esse processo é chamado por gestão (Carvalho, 2006).

Segundo o dicionário Houaiss da língua portuguesa (Houaiss & Villar, 2001), gestão é o acto ou efeito de exercer gerência sobre alguma coisa, administrar, dirigir, cuidar, executar e/ou praticar.

Fazendo uma análise crítica dos conceitos sobre gestão, (Alvesson & Willmott, 1996), também a classificam como uma prática social no sentido de que seu conteúdo deve ser tomado como inerente a relações histórico-culturais de poder que, ao mesmo tempo, facilitam e restringem tanto sua existência como sua evolução numa dada sociedade.

Como prática social, (Reed, 1995), define o conceito de gestão “como uma configuração integrada de práticas sociais dirigidas à junção de e controle sobre diversos recursos e actividades relacionadas com a produção”. A ideia de “prática” oferece uma estratégia analítica que torna viável a superação da divisão entre objectivismo e subjectivismo, nos estudos organizacionais.

Por sua vez, (Aktouf, 1994), enfatiza que na Gestão da Excelência prevalece a figura do líder organizacional como um rei, um “Deus” onipotente e imortal, capaz de levar a organização ao sucesso, dado que, por outro lado, existem os trabalhadores, seres passivos que não são capazes de gerenciar a si próprios e, por isto, necessitam do líder. Desses líderes derivam-se características como auto-suficiência e obsessão quanto a controlos organizacionais.

2.4. Gestão participativa nas escolas

A gestão participativa na visão de (Lück et al. 2005) é uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório, nas organizações democráticas os funcionários são envolvidos no momento de se estabelecer objectivos, na solução de problemas, no acto de tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho, na garantia do alcance das metas, objectivos pelos quais as organizações são criadas. Ao ser assim a gestão participativa no contexto da organização “escola”, envolve os professores, funcionários, pais, alunos e qualquer outro representante da comunidade.

Na visão de (Valerien, 2005), a participação representa um verdadeiro desafio e traduz-se de duas maneiras:

- Associação de pais e mestres;
- O conselho de escola.

Uma escola democrática é aquela que as decisões das políticas internas são tomadas por todos que fazem parte da mesma, ou pelos seus representantes, possibilitando o aprofundamento dos direitos de todos os afectados pelas decisões tomadas no contexto das políticas da escola, trata-se de exercer o direito de participar na vida activa da instituição de ensino, (Garcia, 1981 citado em Lourenço, 2008).

2.5. O papel dos pais e encarregados de educação no processo de GEP

A Família é, o primeiro e o mais marcante espaço de realização, desenvolvimento e consolidação da personalidade humana, é o meio onde o indivíduo se afirma como pessoa, o habitat natural de convivência solidária. A família é o veículo mais estável de transmissão e aprofundamento de princípios éticos, sociais, espirituais, cívicos, educacionais, é o elo de ligação entre a consistência da tradição e as exigências da modernidade (Pereira, 2008).

No contexto educacional, na relação escola-comunidade há envolvimento das partes, e nesse contexto envolvimento é um leque de interações entre a Escola e a Família desde a simples participação dos encarregados de educação em reuniões mais ou menos formais, até à execução de tarefas específicas na escola, ou até na colaboração com os professores (Brandão citado por Pereira, 2008).

De acordo com (Libânio, 2008), as novas formas de relação entre a escola, sociedade, trabalho, e autonomia fazem parte das novas exigências de participação no processo de organização e gestão da escola.

A grande maioria dos pais deseja envolver-se no apoio ao processo educativo, realizado em casa. Contudo, há muitos pais que não sabem, o que devem fazer, e a falta de tempo ainda é um grande entrave. O problema da falta de tempo dos pais para estarem com os filhos é um sintoma de uma doença civilizacional que ameaça o bem-estar e o direito à felicidade tal como refere (Meirieu, 1987).

Os professores não podem, ultrapassar sozinhos os obstáculos relacionados com o envolvimento parental, mas podem dar uma ajuda mudando de atitude, acreditando nos benefícios, pressionando as autoridades escolares para criarem espaços para receber os pais/encarregados de educação e pedindo a colaboração de outros técnicos de educação. Apesar de tudo, as práticas de envolvimento mais conscientes e mais benéficas continuam a ser as práticas de comunicação e essas passam, quase sempre pelo professor (Martinez, 2005).

Por sua vez, (Barroso, 2000), fala da participação dos pais na gestão da escola em duas perspectivas, que são o nível e a modalidade de participação na gestão da escola, onde podem ser desempenhados dois tipos de papéis.

1. Responsabilização pela educação dos alunos: Pai, mãe ou encarregado de educação seja os responsáveis legais de qualquer aluno devem despor de meios para acompanhar a escolarização dos seus educandos e interferir na defesa dos seus interesses. A participação dos pais e encarregados de educação é feita de forma individual junto dos professores e directores de turma assim como colectiva através de uma associação de pais que os represente junto da direcção de escola.
2. Co-educadores: É importante que a organização e gestão da escola permitam o envolvimento das famílias dos alunos assim como do pai, mãe, co-educador, esse exemplo deve ter como principal finalidade, articular as práticas escolares com as práticas educativas familiares, os educadores são beneficiados em actividades socioeducativas, associar os pais a tomada de decisões sobre questões que afectam directamente as modalidades da sua colaboração com a

escola. Estes dois tipos de papéis remetem para duas modalidades de participação a referir: Participação individual e corporativa que está directamente ligada a ideia de formação, prestação de contas e controlo.

Por outro lado fala-se da participação social e cívica directamente ligada a solidariedade, co-responsabilidade e partenariado.

A participação dos pais e encarregados de educação é uma variável muito importante na eficácia das escolas, na melhoria da qualidade de ensino e reflecte-se positivamente nos resultados dos alunos (Herderson, 1987 citado por Marques, 1999).

2.6. O papel da direcção da escola

A escola e as famílias compartilham a responsabilidade pela educação das crianças, a acção deverá ser por consequência extremamente coerente e coordenada. Sendo assim a primeira tarefa do director consiste em “organizar” a “organização” promovendo contactos com os familiares (Valerien, 2005)

A gestão e liderança são pilares essenciais da organização e funcionamento da escola. Os conceitos de administração e gestão, são por vezes, utilizados indistintamente, mas a quem atribua o termo “administração” as organizações do sector público e “gestão” as do privado. O termo gestão é utilizado indistintamente para as actividades públicas e privadas (Vicente, 2004).

Segundo (Brito, 1994), a nível funcional da organização a direcção escolar deverá:

1. Promover a autonomia de todos os utentes, começado pelos membros da direcção da escola;
2. Veicular por meio de jornal escolar ou boletim informativo para alunos e pais, toda a informação relacionada com a organização escolar, regulamentação, estatística, estatísticas projectos, o histórico do processo escolar e educativo;
3. Resolver os problemas de acordo com a prioridade, o número de elementos envolvidos e a gravidade do mesmo;
4. Criar condições para disponibilizar o conjunto de material escolar e documentos fundamentais da escola para oferecer a visitantes de outras escolas, delegações estrangeiras ligadas ao ensino, representantes da administração educativa, e não só, projecto educativo, regulamentos, plano anual ou bianual de actividades,

regulamentos escolares gerais ou específicos, relacionados com serviços e actividades didáctico-pedagógicas planos de actividades extracurriculares.

A liderança participativa é uma estratégia para aperfeiçoar a qualidade educacional, é a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa a aspectos burocráticos e limitados dentro do sistema de ensino a partir de práticas orientadas pelo senso comum ou hábitos não avaliados. Todos os envolvidos na realização de serviços educacionais, fazem parte de um modelo de liderança compartilhado, de acordo com o padrão de funcionamento de organizações eficazes e com um alto grau de desempenho, onde as características de um líder participativo são:

- Facilitar a participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários na tomada de decisões e implementação de acções necessárias para suas relações;
- Promover comunicação aberta na comunidade escolar;
- Ser referência pessoal de orientação pró-activa;
- Construir equipas participativas;
- Incentivar e orientar a capacitação, desenvolvimento e aprendizagem contínua dos professores, funcionários e os alunos;
- Criar um clima de confiança e receptividade no ambiente escolar e comunitário.

O papel da diversão se estende a diversas tarefas das quais importa realçar, o de promotor de acções que contribuam para o sentido de participação (Lück et al. 2005).

O director é o condutor do processo decisório pelos conselhos. Esta é a conclusão resultante de sua pesquisa, onde fica claro o poder do director para encaminhar o conselho no sentido de assumir posições coerentes com a sua visão do que é melhor naquelas circunstâncias. A participação se funda no exercício do diálogo entre as partes, esta comunicação ocorre entre pessoas com formações e habilidades diferentes, ou seja entre agentes de distinta competência para a construção de um plano colectivo consensual de acção. Na gestão escolar essa diferença assume uma dimensão maior do que a grande maioria das propostas de gestão participativa e autogestão que pode ser observada (Ferreira, 2003).

2.7. O papel dos professores/directores de turma no processo de gestão da escola

Considero, então, que o trabalho dos professores é uma acção humana em relação à natureza humana, ao desejo humano de aprender, de descobrir, de interferir no meio onde vive. Desse modo, os professores, se autoproduzem como sujeitos e promovem tempos, espaços e oportunidades para conhecer junto com os estudantes, tendo como ambiente a linguagem essa visão é dada por (Gadamer, 1988).

O director de turma surge com uma peça fundamental, porque é no director de turma que se centram tarefas tão importantes como: justificação de faltas, comunicações para os encarregados de educação, marcação de reuniões, informações aos alunos, ou seja, o director de turma surge como intermediário entre os alunos e as famílias, com vista a um melhor relacionamento familiar e conseqüentemente escolar (Diodo, 1998). Ainda segundo o autor, no seu livro “Parceria Escola Família – A Caminho para uma Educação Participada” ilustra um esquema de como um 37 Director de Turma é e tem que ser uma pessoa polivalente, pois tal como já foi referido atrás, surge como intermediários entre os vários serviços escolares.

Encaramos as acções enquadradas no campo da direcção de turma como um dos palcos de interacção escola-família, capazes de proporcionar às crianças um ambiente educativos mais adequado, adaptado e moldado em particular às crianças e jovens “desfavorecidos socialmente”, que, tantas vezes manifestam um insuficiente aproveitamento e abandono precoce da escola (Diogo, 1998).

Portanto, a direcção de turma constitui um espaço de relação directa entre o educador e a criança, centrado nas suas preocupações pessoais e no seu desenvolvimento afectivo. As relações da criança com a escola são racionais, transitórias e impessoais, enquanto as relações do Director de Turma com a criança podem ser “pessoalizadas” e emocionais (Diogo, 1998).

A reanimação do passado na nossa direcção, proposta pelo projecto pedagógico que estou a propor, consiste, neste domínio, em reconstruir o conflito entre o conhecimento-como-regulação e conhecimento-como-emancipação. O conflito pedagógico será, pois, entre as duas formas contraditórias de saber, entre o saber como ordem e colonialismo e o saber como solidariedade e como caos.

Na visão de (Roldão, 1995) o director de turma enquanto gestor e coordenador atua em várias dimensões do desenvolvimento curricular, potenciando a acção de cada professor como gestor, a saber, reconstrução curricular, diferenciação curricular, adequação curricular e a construção curricular.

Já (Marques, 2002) diz que o director de turma acompanha, apoia e coordena os processos de aprendizagem, de maturação, de orientação e de comunicação entre professores, alunos e pais e a relação educativa é o resultado do cruzamento de todas essas variáveis, em particular a comunicação

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Para analisar em que medida a comunidade escolar faz parte do processo de gestão participativa nas escolas “Noroeste 1” e “Liceu Alvorada”, este estudo baseou-se na aplicação da pesquisa bibliográfica e documental que oferece matéria de análise para o processo de gestão participativa analisando as escolas acima mencionadas, sob ponto de gestão escolar, sem se esquecer outros aspectos relacionados tais como o aspecto físico, ambiente de trabalho, nível de participação dos alunos em tais actividades, nível de satisfação dos mesmos em relação a escola em que frequentem, participação dos pais, encarregados de educação, comunidade circunvizinha da escola e conselhos de escola na tomada de decisões.

3.1. População e amostra

Escola Secundária Noroeste 1

Alunos	População	Percentagem da amostra	Tamanho da amostra
1º Ciclo	2057	2%	41
2º Ciclo	1828	2%	37
Professores	100	25%	25
Director	1	100%	1
Total			104

Escola Secundária Liceu Alvorada

Alunos	População	Percentagem da amostra	Tamanho da amostra
1º Ciclo	115	2%	2
2º Ciclo	78	2%	2
Professores	23	25%	6
Director	1	100%	1
Total			11

Total Geral 115

3.2. Tipo da pesquisa

A nossa pesquisa é mista. No que toca aos aspectos qualitativos, a pesquisa pretende analisar as possíveis causas e razões do fraco ou não envolvimento dos pais, encarregados de educação, comunidade circunvizinha e conselhos de escola nos órgãos de tomada de decisões no processo de gestão das escolas. A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização e não só (Goldenberg, 1997).

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados, os resultados são tomados como se construíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa (Fonseca, 2002). No que concerne aos aspectos quantitativos, iremos identificar a quantidade dos membros que participam no processo de tomada de decisões, pais encarregados de educação, e conselhos de escola. Pretendemos também trazer através de valores numéricos, o número de encontros ou actividades realizadas e a sua periodicidade.

3.3. Tipo de método

Em relação aos métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação, nesta pesquisa iremos usar o método indutivo, que consistirá em partir do particular e colocar a generalização como um produto posterior do trabalho de colecta de dados particulares (Gil, 2008). Este método partirá de casos particulares do fraco ou não envolvimento de pais, encarregados de educação, comunidade circunvizinha e conselhos de escola no processo de tomada de decisões a nível das escolas “Noroeste 2” e “Liceu Alvorada”, para de seguida inferir para a generalidade dos casos nas escolas.

“No raciocínio *indutivo*, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações levam à elaboração particular de generalizações” (Prodanov & Freitas, 2013).

3.4. Técnicas de interpretação de resultados

Esta pesquisa vai cingir-se particularmente na técnica de análise de conteúdo que segundo (Laville e Dione, 1999), consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação.

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações, (Gil, 2008).

No uso da Análise de Conteúdo, a forma mais corrente de representação dos dados e adoptada nesta pesquisa, é a representação da frequência: a *frequência absoluta*, que mede o número de vezes que a categoria analisada é encontrada; e a *frequência relativa*, como as percentagens em relação ao universo analisado ou a outra categoria.

O uso desta técnica deve-se ao facto deste tipo de pesquisa envolver menor custo, não constranger os sujeitos estudados e por ser a mais adequada ao estudo desenvolvido (Gil, 2008).

Uma outra técnica de recolha de dados que será adoptada nesta pesquisa são as entrevistas, estas poderão ser feitas após a análise de conteúdo ao se constatar o nível da participação dos actores na gestão das escolas.

O envolvimento dos elementos que compõem a comunidade escolar, na tomada de decisões será medido através do preenchimento de uma grelha sobre a morfologia a participação dos intervenientes no processo.

3.5. Técnicas de recolha de dados

Optamos pelo questionário que é uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do pesquisador, de entre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: alcança um maior número de pessoas, é económico, a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes facilitando o tratamento dos dados recolhidos Marconi & Lakatos (1996). A observação é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objecto, para ele adquirir um conhecimento claro e preciso (Cervo e Bervian, 2002).

Para estes autores, a observação é importante para o estudo da realidade de suas leis, ou fenómenos e sem ela o estudo ficaria vazio e aberto a deduções.

De forma auxiliar foi feita a entrevista semiestruturada recolher cada informação referente a problemática a fim de um posterior tratamento na interpretação dos dados, e cujos elementos, que também são considerados de categorias se assentam no seguinte: Presença dos intervenientes no momento, participação no processo, direito a opinião, direito a decisão.

Segundo (Cervo & Bervian, 2002) o questionário refere-se a um meio de obter respostas as questões, por uma fórmula que o próprio informante preenche, podendo conter perguntas abertas assim como fechadas.

Optamos também pela observação na vida real, observação da realidade, colhendo-se os dados à medida que vai acontecendo o fenómeno, de modo natural (Marconi & Lakatos, 1996). Nesta pesquisa, contamos com o envolvimento, participação e apoio de alunos, professores, corpo não docente da escola, órgãos directivos da escola tal como o director, pedagógico, membros de conselho de escola tais como pais e encarregados de educação.

Para as direcções da escola foi utilizado o método de entrevista semiestruturada, a entrevista em que geralmente baseia-se em um roteiro de constituído de [...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista (Laville & Dionne, 1999).

CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Do inquérito realizado nas Escolas Secundárias nomeadamente a Escola Secundária do Noroeste 1 e Escola Secundária Liceu alvorada, foram obtidos os seguintes resultados:

4.1. Resultados da Escola Secundária Noroeste 1

Q1. Já ouviu falar da tomada de decisão na escola?

Na Escola Secundária do Noroeste 1, para a questão número 1, no questionário dos professores 3 professores, o correspondente a (12%) da amostra responderam que discordam, 5 professores o correspondente a (20%) da amostra responderam que estão sem opinião, professores 9 o correspondente a (36%) da amostra responderam que concordam e 8 professores o correspondente a (32%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação, 11 encarregados de educação o correspondente a (14.6%) da amostra responderam que discordam, 2 encarregados de educação o correspondente a (2.6%) da amostra responderam que discordam plenamente, 10 encarregados de educação o correspondente a (13.3%) da amostra responderam que estão sem opinião, 29 encarregados de educação o correspondente a (38.6%) da amostra responderam que concordam e 25 encarregados de educação o correspondente a (33.3%) da amostra e por fim o director pedagógico da Escola Secundária Noroeste 1 respondeu que concorda plenamente.

Nota: Um dos encarregados não respondeu à esta pergunta.

Q2. A comunidade participa no processo de tomada de decisão na escola?

No que concerne à questão 2, no questionário dos professores 4 professores o correspondente a (16%) da amostra responderam que discordam, 2 professores o correspondente a (8%) da amostra responderam que discordam plenamente, 8 professores o correspondente a (32%) da amostra responderam que estão sem opinião, 8 professores o correspondente a (32%) da amostra responderam que concordam e 2 professores o correspondente a (8%) da amostra responderam que concordam

plenamente; na parte dos encarregados de educação 18 encarregados de educação o correspondente a (24%) da amostra responderam que discordam, 2 encarregados de educação o correspondente a (2.6%) da amostra responderam que discordam plenamente, 18 encarregados de educação o correspondente a (24%) da amostra responderam que estão sem opinião, 13 encarregados de educação o correspondente a (17.3%) da amostra responderam que concordam e 23 encarregados de educação o correspondente a (30.6%) da amostra responderam que concordam plenamente e por fim o director pedagógico da Escola Secundária Noroeste 1 respondeu que concorda.

Nota: Um professor e três encarregados não responderam à esta pergunta

Q3. Tem notado alguma dificuldade no processo de ensino e aprendizagem devido a não participação da comunidade?

No que concerne à questão 3, na parte dos professores 5 professores o correspondente a (20%) da amostra responderam que discordam, 1 professor o correspondente a (4%) da amostra respondeu que discordam plenamente, 1 professor o correspondente a (4%) da amostra respondeu que está sem opinião, 11 professores o correspondente a (44%) da amostra responderam que concordam e 7 professores o correspondente a (28%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 16 encarregados de educação o correspondente a (21.3%) da amostra responderam que discordam, 4 encarregados de educação o correspondente a (5.3%) da amostra responderam que discordam plenamente, 15 encarregados de educação o correspondente a (20%) da amostra responderam que estão sem opinião, 27 encarregados de educação o correspondente a (36%) da amostra responderam que concordam e 14 encarregados de educação o correspondente a (18.6%) da amostra responderam que concordam plenamente e finalmente o director pedagógico da Escola Secundária Noroeste 1 respondeu que concorda plenamente.

Nota: Três encarregados não responderam à esta pergunta

Q4. Na sua opinião acha que a participação da comunidade traria ganhos para escola?

No que concerne à questão número 4, na parte dos professores 1 professor o correspondente a (4%) da amostra respondeu que discorda plenamente e 7 professores o correspondente a (28%) da amostra responderam que concordam e 17 professores o

correspondente a (68%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 6 encarregados de educação o correspondente a (8%) da amostra responderam que discordam, 2 encarregados de educação o correspondente a (2.6%) da amostra responderam que discordam plenamente, 11 encarregados de educação o correspondente a (14.6%) da amostra responderam que estão sem opinião, 22 encarregados de educação o correspondente a (29.3) da amostra responderam que concordam, 35 encarregados de educação o correspondente a (46.6%) da amostra responderam que concordam plenamente e finalmente o director pedagógico da Escola Secundária Noroeste 1 respondeu que concorda plenamente.

Nota: Um encarregado de educação não respondeu à esta pergunta.

Q5. A direcção da escola tem interagido com a comunidade, pais e encarregados de educação sobre assuntos relacionados à tomada de decisão na escola?

No que concerne à questão 5, na parte dos professores 6 professores o correspondente a (24%) da amostra responderam que discordam, 1 professor o correspondente a (4%) da amostra respondeu que discorda plenamente, 1 professor o correspondente a (4%) da amostra respondeu que está sem opinião, 13 professores o correspondente a (52%) da amostra responderam que concordam e 4 professores o correspondente a (16%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 21 encarregados de educação o correspondente a (28%) da amostra responderam que discordam, 5 encarregados de educação o correspondente a (6.6) da amostra responderam que discordam plenamente, 10 encarregados o correspondente a (13.3%) da amostra responderam que estão sem opinião, 30 encarregados o correspondente a (40%) da amostra responderam que concordam, 21 encarregados o correspondente a (28%) da amostra responderam que concordam plenamente e finalmente o director pedagógico da Escola Secundária Noroeste 1 respondeu que não concorda plenamente.

Nota: Um encarregado não respondeu à esta pergunta.

Q6. O bom nível de ligação entre a escola e comunidade contribui para não desistência e bom aproveitamento dos alunos na escola?

No que concerne à questão 6, na parte dos professores 1 professor o correspondente a (4%) da amostra respondeu que discorda, 1 professor o correspondente a (4%) da

amostra respondeu que discorda plenamente, 4 professores o correspondente a (16%) da amostra responderam que estão sem opinião, 6 professores o correspondente a (24%) da amostra responderam que concordam e 13 professores o correspondente a (52%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 4 encarregados o correspondente a (5.3%) da amostra responderam que discordam, 4 encarregados de o correspondente a (5.3%) da amostra responderam que discordam plenamente, 10 encarregados o correspondente a (13.3%) da amostra responderam que estão sem opinião, 27 encarregados o correspondente a (36%) da amostra responderam que concordam e 33 encarregados o corresponde (44%) da amostra responderam que concordam plenamente e o director pedagógico da Escola Secundaria Noroeste 1 respondeu que concorda plenamente.

Q7. No final de cada trimestre tem falado com os pais sobre o seu papel no processo de ensino e aprendizagem?

No que concerne à questão 7, na parte dos professores 1 professor o correspondente a (4%) da amostra respondeu que discorda, 3 professores o correspondente a (12%) da amostra responderam que discordam plenamente, 7 professores o correspondente a (32%) da amostra responderam que discordam e 14 professores o correspondente a (56%) da amostra responderam que discordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 9 encarregados o correspondente a (12%) da amostra responderam que discordam, 4 encarregados o correspondente a (5.3%) da amostra responderam que discordam plenamente, 27 encarregado o correspondente a (36%) da amostra responderam que estão se opinião, 18 encarregados o correspondente a (24%) da amostra responderam que concordam e 18 encarregados o correspondente a (24%) da amostra responderam que concordam plenamente e o director da pedagógico Escola Secundária Noroeste 1 respondeu que discorda plenamente.

Nota: Dois encarregados não responderam à esta pergunta.

Q8. O Professor/a tem de vez em quando solicitado os pais para falar sobre o a necessidade do envolvimento de todos no processo de tomada de decisão?

No que concerne à questão 8, na parte dos professores 3 professores o correspondente a (12%) da amostra responderam que discordam, 2 professores o correspondente a (8%) da amostra responderam que discordam plenamente, 11 professores o correspondente a

(44%) da amostra responderam que concordam e 9 professores o correspondente a (36%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 10 encarregados o correspondente a (13.3%) da amostra responderam que discordam, 8 encarregados o correspondente a (10.6%) da amostra responderam que discordam plenamente, 21 encarregados o correspondente a (28%) da amostra responderam que estão sem opinião, 25 encarregados o correspondente a (33.3%) da amostra responderam que concordam, 13 encarregados o correspondente a (17.3%) da amostra responderam que concordam plenamente e o director pedagógico da Escola Secundária Noroeste 1 respondeu que discorda.

Nota: Um encarregado não respondeu à esta pergunta.

Q9. A escola tem um bom nível de gestão e satisfação da comunidade?

No que concerne à questão 9, na parte dos professores 1 professor o correspondente a (4%) da amostra respondeu que discorda, 2 professor o correspondente a (8%) da amostra responderam que discordam plenamente, 9 professor o correspondente a (36%) da amostra responderam que estão sem opinião, 9 professor o correspondente a (36%) da amostra responderam que concordam e 4 professor o correspondente a (16%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 12 encarregados o correspondente a (16%) da amostra responderam que discordam, 5 encarregados de educação o correspondente a (6.6%) da amostra responderam que discordam plenamente, 28 encarregados de educação o correspondente a (37.3%) da amostra responderam que estão sem opinião, 17 encarregados de educação o correspondente a (22.6%) da amostra responderam que concordam e 15 encarregados de educação o correspondente a (20%) da amostra responderam que concordam plenamente e o director respondeu que discorda plenamente.

Nota: Dois encarregados não responderam à esta pergunta.

Os resultados do inquérito realizado aos professores e encarregados da entrevista realizada ao director pedagógico da Escola Secundaria Noroeste 1 estão apresentados na tabela e nos gráficos que se seguem.

Inquérito da Escola Secundária Noroeste 1															
Questionário	Professores					Pais e encarregados					Directores				
	1 - Disc	2 - Disc	3 - Sem	4 - Conc	5 - Conc	1 - Dis	2 - Dis	3 - Se	4 - C	5 - C	1 - Dis	2 - Dis	3 - Se	4 - C	5 - C
Já ouviu falar da tomada de decisão na escola?	3		5	9	8	11	2	10	29	25					
A comunidade participa no processo de tomada de decisão na escola ?	4	2	8	8	2	18	2	18	13	23				1	
Tem notado alguma dificuldade no processo de ensino e aprendizagem devido a não participação da comunidade?	5	1	1	11	7	16	4	15	27	14					
Na sua opinião acha que a participação da comunidade traria ganhos para escola?		1		7	17	6	2	11	22	35					
Como professor desta escola tem interagido com a comunidade, pais e encarregados de educação sobre assuntos relacionados à tomada de decisão na escola?	6	1	1	13	4	21	5	10	30	21		1			
O bom nível de ligação entre a escola e comunidade contribui para não desistência e bom aproveitamento dos alunos na escola	1	1	4	6	13	4	4	10	27	33					
No final de cada trimestre tem falado com os pais sobre o seu papel no processo de ensino e aprendizagem?	1	3		7	14	9	4	27	18	18		1			
O Professor/a tem de vez em quando solicitado os pais para falar sobre o a necessidade do envolvimento de todos no processo de tomada de decisão?	3	2		11	9	10	8	21	25	13	1				
A escola tem um bom nível de gestão e satisfação da comunidade?	1	2	9	9	4	12	5	28	17	15		1			

Tabela 1: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado a ESN1.

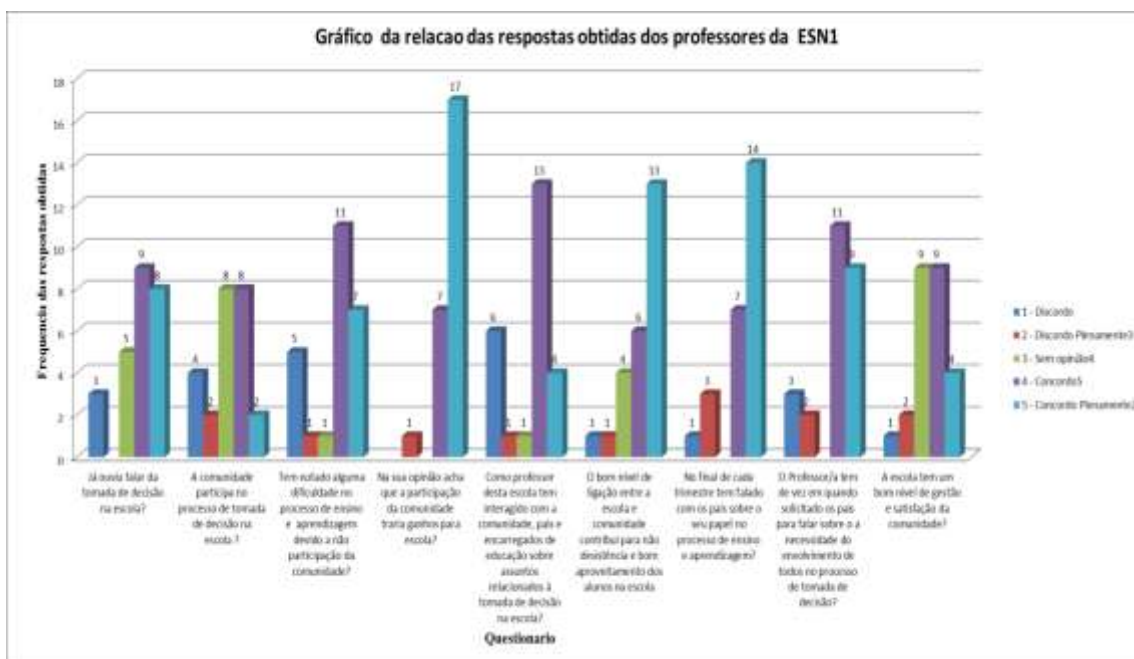


Gráfico 1: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado aos professores da ESN1.

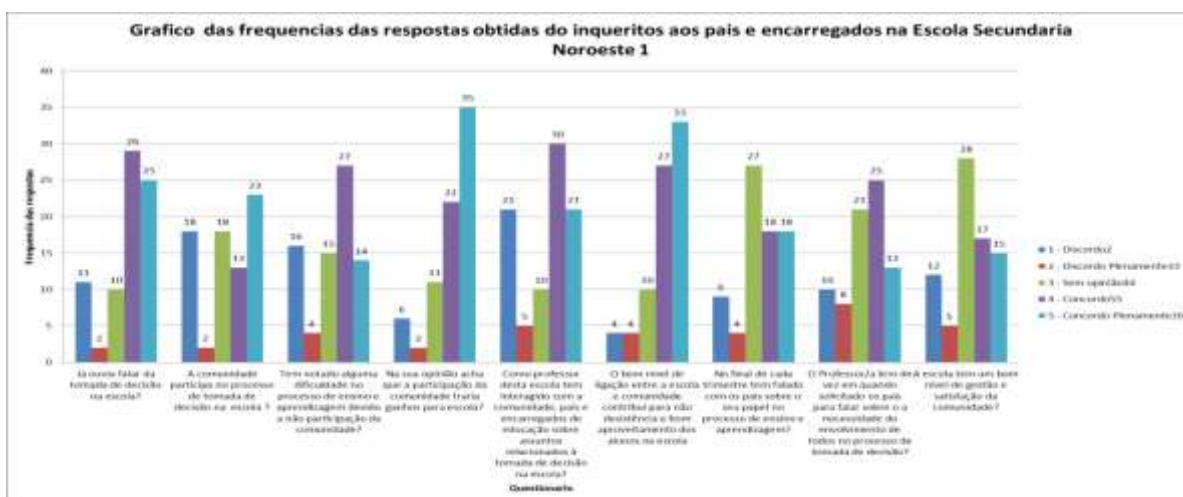


Gráfico 2: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado aos encarregados da ESN1.

4.2. Resultados da Escola Secundária Liceu Alvorada

Q1. Já ouviu falar da tomada de decisão na escola?

No que concerne à questão 1, na parte dos professores 5 professores o correspondente a (83.3%) da amostra responderam que concordam; na parte dos encarregados de educação 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que discorda, 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que concorda e 2 encarregados o correspondente a (50%) da amostra responderam que concordam plenamente e o director pedagógico respondeu que concorda plenamente.

Q2. A comunidade participa no processo de tomada de decisão na escola?

No que tange à questão 2, na parte dos professores 1 professor o equivalente a (16.6%) da amostra respondeu que está sem opinião, 2 professores o equivalente a (33.3%) da amostra responderam que concordam e 2 Professores o equivalente a (33.3%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 2 encarregados o correspondente a (50%) da amostra responderam que discordam, 1 encarregado o equivalente a (25%) da amostra respondeu que concorda e 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que concorda plenamente e o director pedagógico da igualmente respondeu que concorda plenamente.

Q3. Tem notado alguma dificuldade no processo de ensino e aprendizagem devido a não participação da comunidade?

No que tange à questão 3, na parte dos professores 3 professores o correspondente a (50%) da amostra responderam que discordam, 1 professor o correspondente a (16.6%) da amostra respondeu que concorda e 1 professor o correspondente a (16.6%) da amostra respondeu que concorda plenamente; na parte dos encarregados de educação 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que discorda, 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que concorda e 2 encarregados o correspondente a (50%) da amostra responderam que concordam plenamente e o director pedagógico respondeu que concorda.

Q4. Na sua opinião acha que a participação da comunidade traria ganhos para escola?

No que tange à questão 4, na parte dos professores 1 professor o correspondente a (16.6%) da amostra respondeu que concorda e 4 professores o correspondente a (66.6%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 1 encarregado de educação o correspondente a (25%) da amostra respondeu que está sem opinião, 2 encarregados o correspondente a (50%) da amostra responderam que concordam e 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que concorda plenamente e o director pedagógico igualmente respondeu que concorda plenamente.

Q5. A direcção da escola tem interagido com a comunidade, pais e encarregados de educação sobre assuntos relacionados à tomada de decisão na escola?

No que tange à questão 5, na parte dos professores 1 professor o correspondente a (16.6%) da amostra respondeu que concorda e 4 professores o correspondente a (66.6%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que discorda, 1 encarregado o equivalente a (25%) da amostra respondeu que está sem opinião, 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que concorda e 1 encarregado o correspondente a (25%) respondeu que concorda plenamente e o director pedagógico respondeu que discorda plenamente.

Q6. O bom nível de ligação entre a escola e comunidade contribui para não desistência e bom aproveitamento dos alunos na escola?

No que tange à questão 6, na parte dos professores 2 professores o correspondente a (33.3%) da amostra responderam que concordam e 3 professores o correspondente a (50%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 2 encarregados o correspondente a (50%) da amostra responderam que concordam e 2 encarregados o correspondente a (50%) da amostra responderam que concordam plenamente e o director pedagógico respondeu que concorda.

Q7. No final de cada trimestre tem falado com os pais sobre o seu papel no processo de ensino e aprendizagem?

No que tange à questão 7, na parte dos professores 1 professor o correspondente a (16.6%) da amostra respondeu que concorda e 4 professores o correspondente a (66.6%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que discorda, 1 encarregado o correspondente a (25%) respondeu que está sem opinião e 2 encarregados o correspondente a (50%) da amostra responderam que concordam e o director pedagógico respondeu que concorda plenamente.

Q8. O Professor/a tem de vez em quando solicitado os pais para falar sobre o a necessidade do envolvimento de todos no processo de tomada de decisão?

No que tange à questão 8, na parte dos professores 2 professores o correspondente a (33.3%) da amostra responderam que concordam e 3 professores o correspondente a (50%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que discorda, 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que concorda e 2 encarregados o correspondente a (50%) da amostra responderam que concordam plenamente e o director pedagógico respondeu que concorda.

Q9. A escola tem um bom nível de gestão e satisfação da comunidade?

No que tange à questão 9, na parte dos professores 3 professores o correspondente a (50%) da amostra responderam que concordam e 2 professores o correspondente a (33.3%) da amostra responderam que concordam plenamente; na parte dos encarregados de educação 2 encarregados o correspondente a (50%) da amostra responderam que estão sem opinião, 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que

concorda e 1 encarregado o correspondente a (25%) da amostra respondeu que concorda plenamente e o director respondeu que discorda plenamente.

Os resultados do inquérito realizado aos professores e encarregados da entrevista realizada ao director pedagógico da Escola Secundaria Liceu Alvorada estão apresentados na tabela e nos gráficos que se seguem.

Inquérito da Escola Secundária Liceu Alvorada															
Questionário	Professores					Pais e encarregados					Directores				
	1 - Disc	2 - Disc	3 - Sem	4 - Conc	5 - Conc	1 - Dis	2 - Dis	3 - Se	4 - C	5 - C	1 - Dis	2 - Dis	3 - Se	4 - C	5 - C
Já ouviu falar da tomada de decisão na escola?					5	1				1	2				1
A comunidade participa no processo de tomada de decisão na escola ?			1	2	2	2				1	1				1
Tem notado alguma dificuldade no processo de ensino e aprendizagem devido a não participação da comunidade?	3														1
Na sua opinião acha que a participação da comunidade traria ganhos para escola?				1	4			1	2	1					1
Como professor desta escola tem interagido com a comunidade, pais e encarregados de educação sobre assuntos relacionados à tomada de decisão na escola?				1	4	1		1	1	1			1		
O bom nível de ligação entre a escola e comunidade contribui para não desistência e bom aproveitamento dos alunos na escola				2	3					2	2				1
No final de cada trimestre tem falado com os pais sobre o seu papel no processo de ensino e aprendizagem?				1	4	1		1	2						1
O Professor/a tem de vez em quando solicitado os pais para falar sobre o a necessidade do envolvimento de todos no processo de tomada de decisão?				2	3	1			1	2				1	
A escola tem um bom nível de gestão e satisfação da comunidade?				3	2			2	1	1			1		

Tabela 2: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado a Escola Secundária Liceu Alvorada.

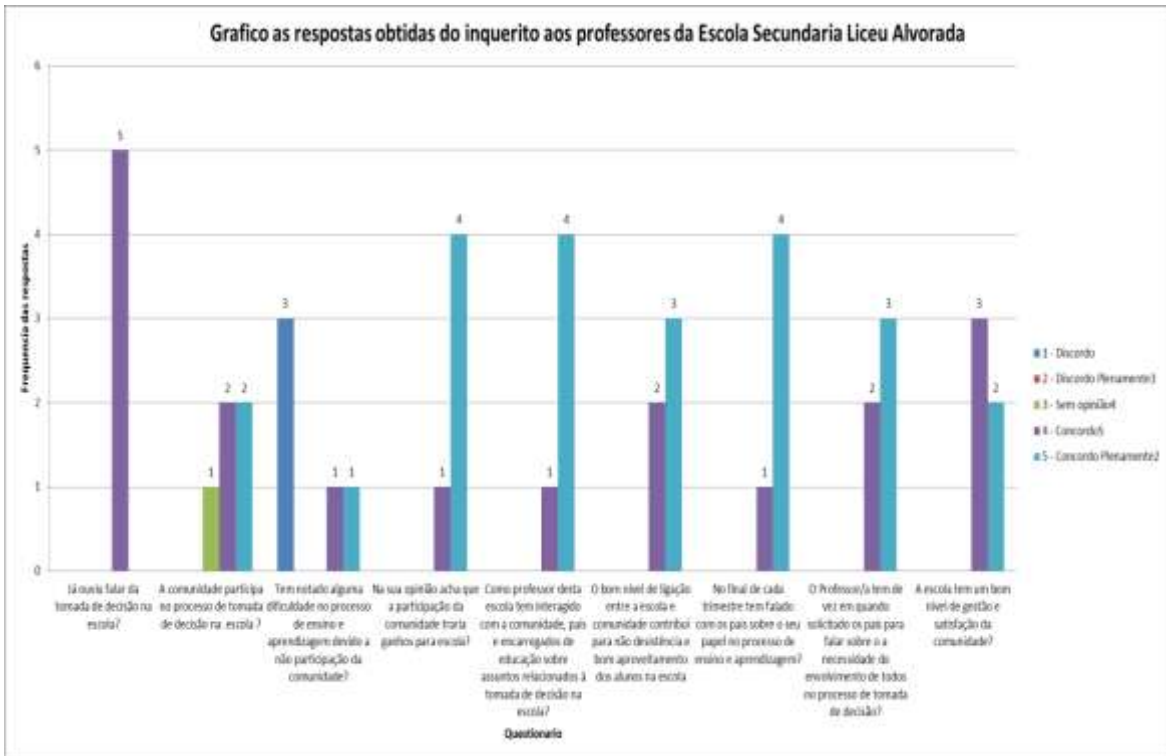


Gráfico 3: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado aos professores da Escola Secundária Liceu Alvorada.

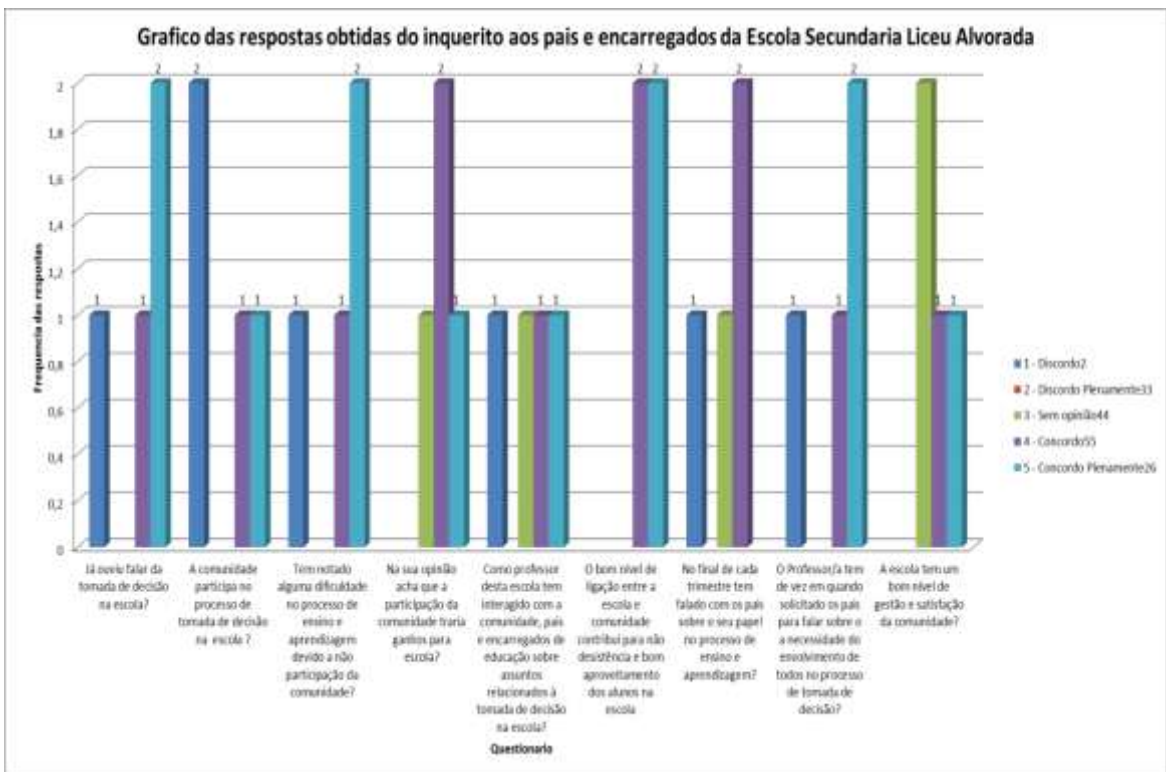


Gráfico 4: Resumo dos resultados obtidos através do inquérito realizado aos encarregados da Escola Secundária Liceu Alvorada.

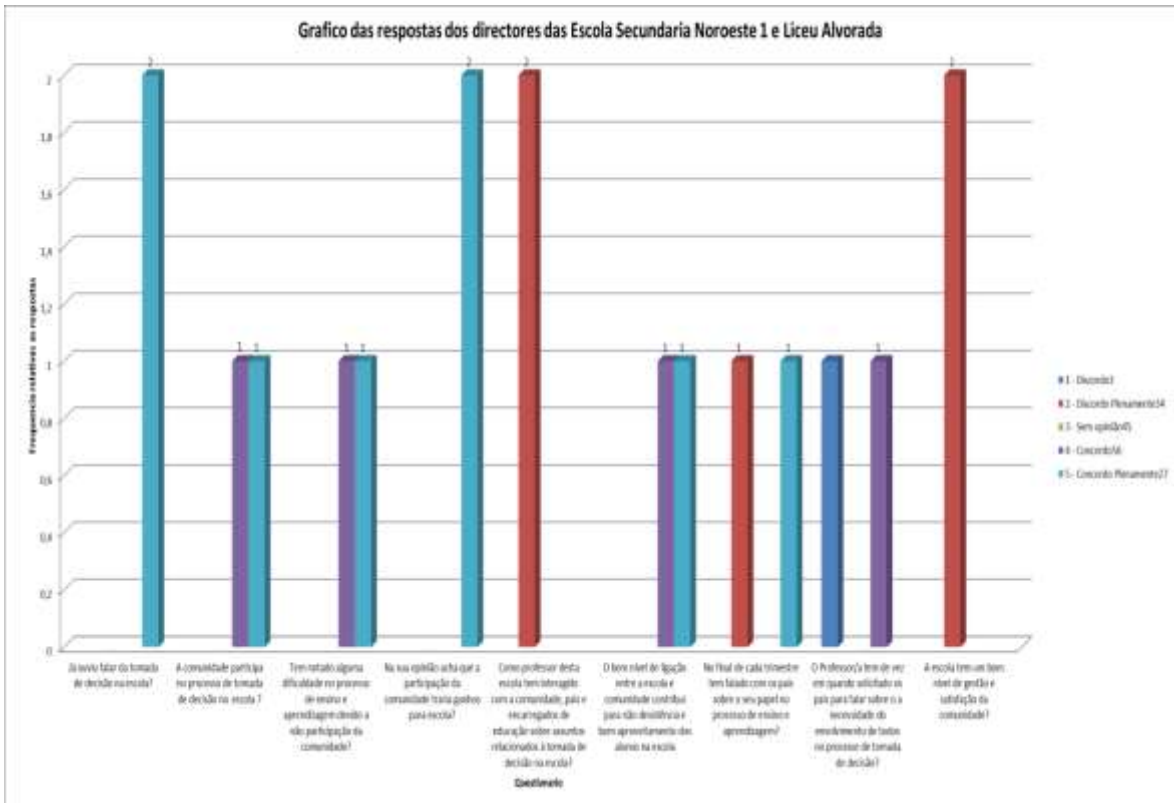


Gráfico 5: Resumo dos resultados obtidos através da entrevista realizada aos directores das Escolas Secundárias Liceu Alvorada e Noroeste 1.

4.2. Discussão dos resultados

4.2.1. Escola Secundária Noroeste 1

Sob o ponto de vista do nível do conhecimento do assunto de tomada de decisão da escola, os resultados ilustram que cerca de 16 (15.38%) dos inqueridos não sabem o que é tomada de decisão da escola, 15 (14.42%) não têm opinião e cerca de 72 (69.23%) dos inqueridos têm conhecimento sobre a tomada da decisão na escola.

Estes resultados mostram claramente que o nível de conhecimento sobre a tomada de decisão na Escola secundária Noroeste 1 por parte dos inqueridos é maior.

Sobre a participação da comunidade no processo de tomada de decisão, 26 (25%) responderam que a comunidade não participa no processo de tomada de decisão da escola, 26 (25%) responderam que não têm opinião enquanto cerca 47 (45%) responderam que a comunidade participa na tomada de decisão da escola.

Estes resultados mostram que na Escola secundária Noroeste 1 há participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola.

Sobre o impacto da não participação da comunidade na tomada de decisão da escola na aprendizagem, cerca de 26 participantes da pesquisa o correspondente a (25%) da amostra afirmaram que não há dificuldade na aprendizagem, outros 16 participantes o correspondente a (15%) da amostra afirmaram estar sem opinião enquanto os outros 60 participantes da pesquisa, o correspondente a (58%) da amostra afirmaram haver dificuldade na aprendizagem por falta da participação da comunidade no processo de tomada de decisão.

Estes resultados mostram que há ocorrência de dificuldade na aprendizagem devido a falta da participação da comunidade na tomada de decisão na Escola secundária Noroeste 1. Este facto é apoiado por Barroso (2000) que afirma que a participação dos pais na gestão da escola ajuda na responsabilização pela educação dos alunos: Pai, mãe ou encarregado de educação seja os responsáveis legais de qualquer aluno devem ter de meios para acompanhar a escolarização dos seus educandos e interferir na defesa dos seus interesses.

Sobre a vantagem da participação da comunidade na tomada de decisões da escola, cerca de 9 (9%) afirmaram que a participação da comunidade na tomada de decisões

não traria benefícios, cerca de 11 (11%) afirmaram que estão sem opinião enquanto cerca de 82 (58%) afirmaram que a participação da comunidade traria benefícios.

Estes resultados mostram que os inqueridos na Escola secundária Noroeste 1 acreditam que a participação da comunidade no processo de tomada de decisões poderia ajudar na melhoria da aprendizagem. Estes resultados vão em paralelo com Pereira (2008) ao afirmar que a Família é, o primeiro e o mais marcante espaço de realização, desenvolvimento e consolidação da personalidade humana, é o meio onde o indivíduo se afirma como pessoa, o habitat natural de convivência solidária. A família é o veículo mais estável de transmissão e aprofundamento de princípios éticos, sociais, espirituais, cívicos, educacionais, é o elo de ligação entre a consistência da tradição e as exigências da modernidade. Mostra claramente que os encarregados poderiam ajudar dando opiniões sobre metodologias que poderiam facilitar a aprendizagem pois eles são os que melhor conhecem os educandos.

Sobre a ligação entre a escola e a sociedade, 34 (33%) afirmaram que a escola não tem interagido com a escola na tomada de decisões, 11 (11%) afirmaram que estão sem opinião enquanto cerca de 68 (65%) afirmaram que a escola tem interagido com a comunidade na tomada de decisões.

Ainda sobre a ligação entre a escola e a sociedade, 10 (10%) afirmaram que o bom nível de ligação entre a escola e a comunidade não pode contribuir para a não existência de desistências e bom aproveitamento escolar, 14 (14%) afirmaram que estão sem opinião enquanto cerca de 79 (76%) afirmaram que o bom nível de ligação entre a escola e a comunidade contribui para a não existência de desistências e bom aproveitamento escolar por parte dos alunos.

Estes resultados mostram que há uma forte ligação entre a escola e a comunidade na Escola secundária Noroeste 1, e comprovam que a ligação escola-comunidade pode contribuir para a não desistência bem como para um bom aproveitamento escolar na Escola secundária Noroeste 1. Pois, de acordo com Libâneo (2008), os professores não podem, ultrapassar sozinhos os obstáculos relacionados aos alunos, há necessidade duma total cooperação entre a escola e a comunidade.

Sobre o papel da escola na consciencialização dos pais sobre o seu papel na aprendizagem, cerca de 18 (17%) afirmaram que a escola em nenhum momento procura

abordar aos pais sobre o seu papel na aprendizagem dos alunos, 27 (26%) afirmaram que não têm opinião enquanto cerca de 57 (57%) afirmaram que a direcção da ESN1 tem procurado os pais nos finais de cada trimestre para discutirem a cerca do papel do encarregado na aprendizagem.

Estes resultados mostram que a ESN1 adopta uma estratégia de gestão participativa, pois, de acordo com Diogo (1998), o director de turma surge com uma peça fundamental e determinante na ligação escola-família, porque é no director de turma que se centram tarefas tão importantes como: justificação de faltas, comunicações para os encarregados de educação, marcação de reuniões, informações aos alunos, ou seja, o director de turma surge como intermediário entre os alunos e as famílias, com vista a um melhor relacionamento familiar e conseqüentemente escolar

Sobre a gestão escolar à satisfação da comunidade, cerca de 21 (20%) afirmaram que a gestão escolar adoptada na ESN1 não está à satisfação da comunidade, cerca de 37 (43%) afirmaram que a gestão adoptada na ESN1 está á satisfação da comunidade.

Os resultados estão ilustrados na tabela que se segue.

Questionário	Não	Sem Opinião	Sim
Já ouviu falar da tomada de decisão na escola?	15%	14%	69%
A comunidade participa no processo de tomada de decisão na escola?	25%	25%	45%
Tem notado alguma dificuldade no processo de ensino e aprendizagem devido a não participação da comunidade?	25%	15%	58%
Na sua opinião acha que a participação da comunidade traria ganhos para escola?	9%	11%	79%
Como professor desta escola tem interagido com a comunidade, pais e encarregados de educação sobre assuntos relacionados à tomada de decisão na escola?	33%	11%	65%
O bom nível de ligação entre a escola e comunidade contribui para não desistência e bom aproveitamento dos alunos na escola	10%	14%	76%
No final de cada trimestre tem falado com os pais sobre o seu papel no processo de ensino e aprendizagem?	17%	26%	55%
O Professor/a tem de vez em quando solicitado os pais para falar sobre o a necessidade do envolvimento de todos no processo de tomada de decisão?	23%	20%	56%
A escola tem um bom nível de gestão e satisfação da comunidade?	20%	36%	43%

Tabela 3: Resumo dos resultados obtidos do inquérito realizado na ESN1.

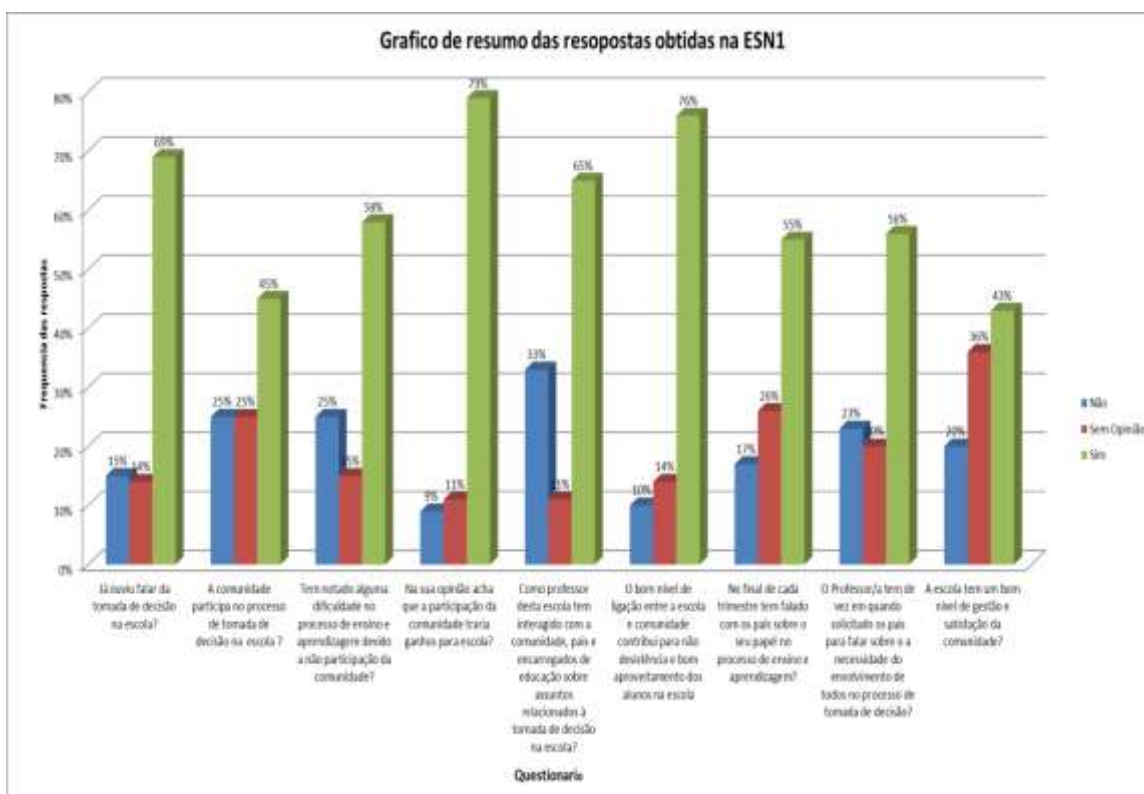


Gráfico 6: Ilustração gráfica do resumo dos resultados obtidos na ESN1.

4.2.2 Escola Secundária Liceu Alvorada

Sob o ponto de vista do nível do conhecimento do assunto de tomada de decisão da escola, os resultados ilustram que 1 (9%) dos inqueridos não sabem o que é tomada de decisão da escola e cerca de 9 (82%) dos inqueridos na ESLA têm conhecimento sobre a tomada da decisão na escola.

Estes resultados mostram claramente que o nível de conhecimento sobre a tomada de decisão na ESLA por parte dos inqueridos é maior.

Sobre a participação da comunidade no processo de tomada de decisão, 2 (18%) responderam que a comunidade não participa no processo de tomada de decisão da escola, 1 (9%) responderam que não têm opinião enquanto cerca 7 (64%) responderam que a comunidade participa na tomada de decisão da escola.

Estes resultados mostram que na ESLA há participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola.

Sobre o impacto da não participação da comunidade na tomada de decisão da escola na aprendizagem, cerca de 4 (36%) afirmaram que não há dificuldades na aprendizagem enquanto 6 (55%) afirmaram que há dificuldades na aprendizagem por falta da participação da comunidade no processo de tomada de decisão na ESLA.

Estes resultados mostram que há ocorrência de dificuldade na aprendizagem devido a falta da participação da comunidade na tomada de decisão na ESLA. Estes resultados são fundamentados por Barroso (2000) que afirma que a participação dos pais na gestão da escola ajuda na responsabilização pela educação dos alunos: Pai, mãe ou encarregado de educação seja os responsáveis legais de qualquer aluno devem ter meios para acompanhar a escolarização dos seus educandos e interferir na defesa dos seus interesses.

Sobre a vantagem da participação da comunidade na tomada de decisões da escola, 1 (9%) afirmou que não tinha opinião enquanto cerca de 9 (82%) afirmaram que a participação da comunidade traria ganhos.

Estes resultados mostram que os inqueridos na ESLA acreditam que a participação da comunidade no processo de tomada de decisões poderia ajudar na melhoria da aprendizagem. Estes resultados vão em paralelo com Pereira (2008) ao afirmar que a Família é, o primeiro e o mais marcante espaço de realização, desenvolvimento e consolidação da personalidade humana, é o meio onde o indivíduo se afirma como pessoa, o habitat natural de convivência solidária. A família é o veículo mais estável de transmissão e aprofundamento de princípios éticos, sociais, espirituais, cívicos, educacionais, é o elo de ligação entre a consistência da tradição e as exigências da modernidade. Mostra claramente que os encarregados poderiam ajudar dando opiniões sobre metodologias que poderiam facilitar a aprendizagem pois eles são os que melhor conhecem os educandos.

Sobre a ligação entre a escola e a sociedade, 2 (18%) afirmaram que a escola não tem interagido com a escola na tomada de decisões, 1 (9%) afirmaram que não tem opinião enquanto cerca de 7 (64%) afirmaram que a escola tem interagido com a comunidade na tomada de decisões.

Ainda sobre a ligação entre a escola e a sociedade, todos os inqueridos, 10 (91%) afirmaram que o bom nível de ligação entre a escola e a comunidade poderia contribuir para a não existência de desistências e bom aproveitamento escolar por parte dos alunos na ESLA.

Estes resultados mostram que há uma forte ligação entre a escola e a comunidade na ESLA, e comprovam que a ligação escola-comunidade pode contribuir para a não desistência bem como para um bom aproveitamento escolar nesta escola, pois, de acordo com Libâneo (2008), os professores não podem, ultrapassar sozinhos os obstáculos relacionados aos alunos, há necessidade duma total cooperação entre a escola e a comunidade.

Sobre o papel da escola na consciencialização dos pais sobre o seu papel na aprendizagem, 1 (9%) afirmou que a direcção da escola não procura transmitir aos pais sobre o seu papel na aprendizagem dos alunos, 1 (9%) afirmou que não têm opinião enquanto cerca de 8 (73%) afirmaram que a direcção da ESLA tem procurado os pais nos finais de cada trimestre para discutirem a cerca do papel do encarregado na aprendizagem.

Estes resultados mostram que a ESLA adopta uma estratégia de gestão participativa, pois, de acordo com Diogo (1998), o director de turma surge com uma peça fundamental e determinante na ligação escola-família, porque é no director de turma que se centram tarefas tão importantes como: justificação de faltas, comunicações para os encarregados de educação, marcação de reuniões, informações aos alunos, ou seja, o director de turma surge como intermediário entre os alunos e as famílias, com vista a um melhor relacionamento familiar e conseqüentemente escolar

Sobre a gestão escolar à satisfação da comunidade, 1 (9%) inquerido afirmou que a gestão escolar adoptada na ESLA não está à satisfação da comunidade, 2 (18%) afirmaram que não tem opinião a respeito e cerca de 7 (64%) afirmaram que a gestão adoptada na ESLA está á satisfação da comunidade.

Os resultados estão ilustrados na tabela que se segue.

Questionário	Não	Sem Opinião	Sim
Já ouviu falar da tomada de decisão na escola?	9%		82%
A comunidade participa no processo de tomada de decisão na escola?	18%	9%	64%
Tem notado alguma dificuldade no processo de ensino e aprendizagem devido a não participação da comunidade?	36%		55%
Na sua opinião acha que a participação da comunidade traria ganhos para escola?		9%	82%
Como professor desta escola tem interagido com a comunidade, pais e encarregados de educação sobre assuntos relacionados à tomada de decisão na escola?	18%	9%	64%
O bom nível de ligação entre a escola e comunidade contribui para não desistência e bom aproveitamento dos alunos na escola			91%
No final de cada trimestre tem falado com os pais sobre o seu papel no processo de ensino e aprendizagem?	9%	9%	73%
O Professor/a tem de vez em quando solicitado os pais para falar sobre o a necessidade do envolvimento de todos no processo de tomada de decisão?	9%		82%
A escola tem um bom nível de gestão e satisfação da comunidade?	9%	18%	64%

Tabela 4: Resumo dos resultados obtidos do inquérito realizado na ESLA.

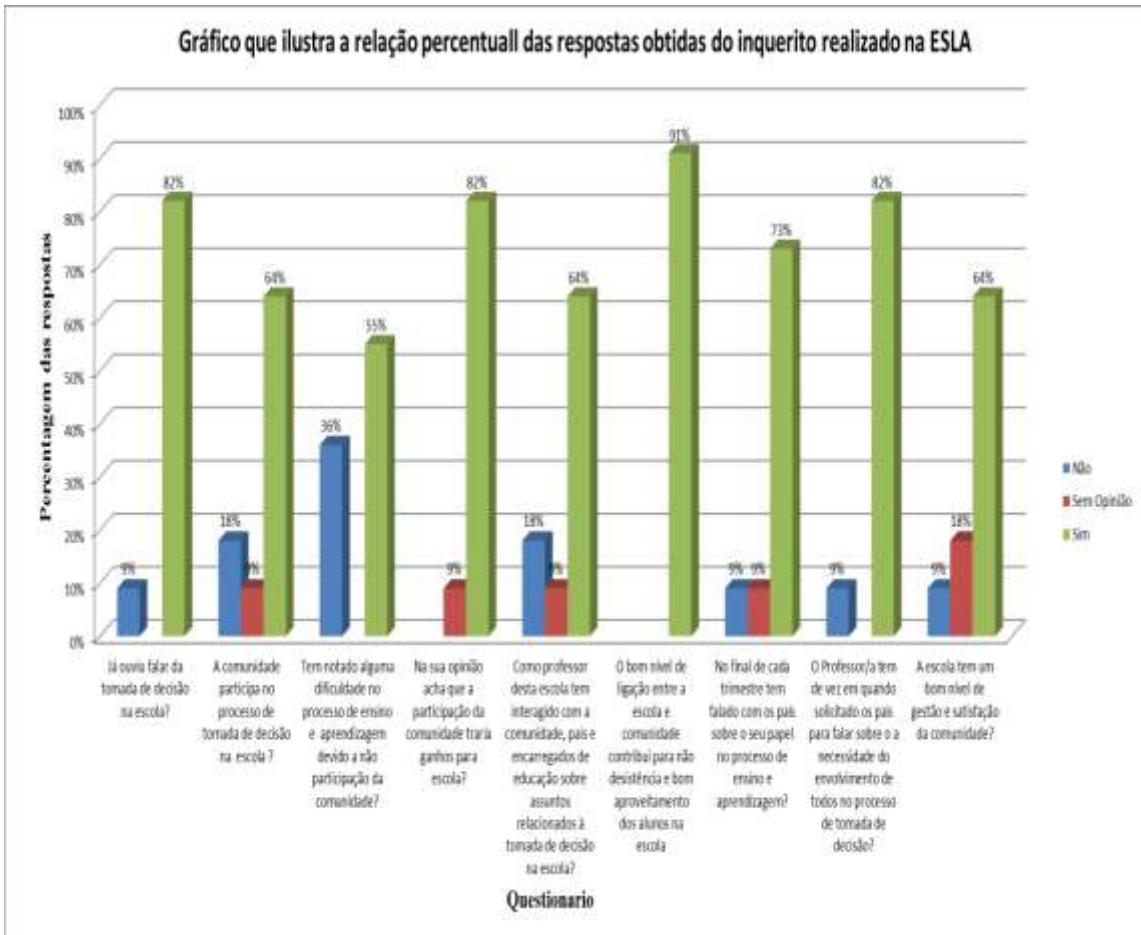


Gráfico 7: Ilustração gráfica do resumo dos resultados obtidos na ESLA.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1. CONCLUSÕES

- De acordo com os resultados da pesquisa obtidos na Escola Secundária Noroeste 1, a percentagem dos inqueridos que afirmaram que há envolvimento dos pais na tomada de decisões (45%) é maior que a percentagem dos inqueridos que afirmaram que não há envolvimento dos pais na tomada de decisões (25%). Portanto, com estes resultados, conclui-se que há gestão escolar participativa nesta escola.
- De acordo com os resultados da pesquisa obtidos na Escola Secundária Liceu Alvorada, a percentagem dos inqueridos que afirmaram que há envolvimento dos pais na tomada de decisões (64%) é maior que a percentagem dos inqueridos que afirmaram que não há envolvimento dos pais na tomada de decisões (18%). Portanto, com estes resultados, conclui-se que há gestão escolar participativa nesta escola.
- Quanto ao nível de participação e satisfação da comunidade quanto à gestão escolar, a percentagem dos inqueridos que afirmaram que há um bom nível de participação e uma boa gestão escolar à satisfação da comunidade foi maior na Escola Secundária Noroeste 1 (43%) e na Escola Secundária Liceu Alvorada (64%) que a percentagem dos inqueridos que afirmaram não haver um bom nível de participação dos encarregados bem como uma gestão escolar à satisfação da comunidade na Escola Secundária Noroeste 1 (20%) e na Escola Secundária Liceu Alvorada (9%). Portanto, podemos concluir que nas duas escolas estudadas há um bom nível de participação dos encarregados na tomada de decisões bem como há uma boa gestão escolar à satisfação da comunidade.

5.2. SUGESTÕES

As estratégias de envolvimento dos pais nas escolas são muito diversificadas e é bom que assim seja, uma vez que há uma grande variedade de tipos de famílias. No entanto, há aspectos que são comuns a todas as intervenções, Todas as estratégias visam aproximar os pais à escola particularmente a participar na gestão da escola, contribuindo para o melhoramento da gestão escolar.

- Apesar de as diferenças na percentagem dos que negaram e dos que aceitaram que há envolvimento dos encarregados no processo de tomada de decisões da escola ser maior, há necessidade de se melhorar ainda a gestão escolar, por isso, recomenda-se que a direcção das duas escolas (ESN1 e ESLA) aumente o nível de envolvimento dos pais na tomada de decisões.
- As vezes as escolas podem adoptar uma gestão escolar participativa, porém, nem todos os encarregados aderem ao processo de gestão e tomada de decisões da escola alegando a falta de tempo, por isso, recomenda-se aos encarregados a aderirem à escola sempre que forem solicitados.
- A escola deve estabelecer uma comunicação menos formal e de maior confiança com os pais;
- Capacitar os professores em matéria de gestão participativa;
- Envolver os pais na elaboração e realização dos planos anuais de actividades;
- Envolver os pais, alunos e todos actores da escola em actividades culturais e recreativas;
- Compartilhar a visão e a missão da escola com os pais, bem como as estratégias de gestão da escola.

Capítulo VI – Referências

6.1. Referências bibliográficas

Aktouf, O. (1994). *The Management Of Excellence. Deified Executives And Depersonalized Employees*. San Francisco: Jossey-Bass.

Alencar, H. F. (2010). *Participação Social E Estima De Lugar. Caminhos Traçados Por Jovens Estudantes Moradores De Bairros Da Regional Iii Da Cidade De Fortaleza Pelos Mapas Afetivos*. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal Do Ceará. Programa De Pós-graduação Em Psicologia. Fortaleza. Disponível em 16 de Março de 2019 em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ptp/v19n3/v19n3a06.pdf>>.

Alvesson, M. & Willmott, H. (1996). *Making Sense Of Management. A Critical Introduction*. London: Sage Editora.

Arnstein, S. R. (1969). *A Ladder Of Citizen Participation*. In *Journal Of The American Institute Of Planners*. V. 35. p. 216-224. Disponível 14 de Agosto de 2019 em: <www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Arnstein%20ladder%201969.pdf>

Barroso, J. (2000). *O Reforço Da Autonomia Das Escolas E A Flexibilização Da Gestão Em Portugal*. In: Ferreira, N. S. C. (Org.). *Gestão Democrática Da Educação*. Atuais Tendências, Novos Desafios. P. 11-32. 2.ed. São Paulo: Cortez Editora.

Brito, C. (1994). *Gestão Escolar Participativa. Na Escola Todos Somos Gestores*. Lisboa: Porto Editora.

Diogo, J. (1998), *Parceria Escola – Família. A Caminho De Uma Educação Participada*. Porto: Porto Editora.

Ferreira, F. I. (2003). *O Estudo Do Local Em Educação. Dinâmicas Socioeducativas Em Paredes De Coura* (Dissertação De Doutoramento). Braga. Universidade Do Minho: Portugal.

Gadamer, H. (1988). *Verdad Y Método – Fundamentos De Una Hermenéutica Filosófica*. 3ª.ed. Salamanca: Ediciones Sígueme.

- Gadotti, M. (1994). *Gestão Democrática e Qualidade de Ensino. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público*: Belo Horizonte.
- Houaiss, A. & Villar. S. M. (2001). *Dicionário Da Língua Portuguesa*. Rio De Janeiro. Objetiva.
- José, C. (2016). *Gestão De Empresas. Princípios Fundamentais*. 4.ed. Lisboa: Sílobo Editora.
- Libâneo, J. C. (2008). *Organização E Gestão Da Escola*. Teoria E Prática. 5.ed. Goiânia. Revista E Ampliada: Mf Livros.
- Lima, L. (1995). *Reformar A Administração Escolar. A Recentralização Por Controle Remoto E A Autonomia Como Delegação Política*. V. 8. p 57-71. Revista Portuguesa De Educação: Braga.
- Lourenço L. (2008). *Envolvimento Dos Encarregados De Educação Na Escola. Concepções E Práticas*. Universidade De Lisboa, Faculdade De Ciências, Departamento De Educação. Mestrado Em Educação. Dissertação Disponível A 24 De Julho De 2019 Em: <Core.Kmi.Open.Ac.Uk/Download/Pdf/12421579.Pdf>
- Lück, H; Freitas. K. G. R. & Keith, S. (2005). *A Escolar Participativa. O Trabalho Do Gestor Escolar*. 6ª Ed. Petrópolis: Vozes Editora.
- Marques, R. (1999). *A Escola E Os Pais. Como Colaborar?* Lisboa: Texto Editora.
- Marques, R. (2002). *Valores Éticos E Cidadania Na Escola*. Lisboa: Editorial Presença.
- Martinez, D. (2005). *Mediación Educativa Y Resolucion De Conflictos. Modelos De Implementacion*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Meirieu, P. (1987). *Pédagogie Et Évaluation Différenciées*. Pp. 149-163. In C. Delorme (Ed.). Paris L'évaluation En Questions. Editions Esf.
- Paro, V. H. (1995). *Gestão Democrática: Participação da Comunidade na Escola. Nosso fazer*. Curitiba.
- Pereira, M. (2008). *A Relação Entre Pais E Professores. Uma Construção De Proximidade Para Uma Escola De Sucesso*. Universidade De Málaga.
- Reed, M. (1995). *Management As A Social Practice. Journal Of Management Studies*. V.21. p.273-285.

- Roldão, M. C. (1995). *O Director De Turma E A Gestão Curricular*. Lisboa: Me/Iie
- Sousa S. B. (1996). *Para Uma Pedagogia Do Conflito*. In L. H. Silva; J. C. Azevedo & E. S. Santos. *Novos Mapas Culturais, Novas Perspectivas Educacionais*. Anais Do Iii Seminário Municipal De Educação De Porto Alegre: Sulina.
- Valerien, J. (2005). *Gestão Da Escola Fundamental. Subsídios Para Análise E Sugestão De Aperfeiçoamento*: Cortez Editora.
- Vicente, N. A. L. (2004). *Guia Do Gestor Escolar – Da Escola De Qualidade Mínima Garantia À Escola Com Garantia De Qualidade*. 1ª ed. Porto. Colecção: Perspectivas Atuais/Educação. Edições Asa.

Apêndices

Questionário para Professores (Directores de Turma)

Este questionário enquadra-se no âmbito de um trabalho de pesquisa para aquisição de grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação. Tem por objectivo recolher informações sobre **Participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão**. Agradecemos a sua participação no preenchimento deste questionário, que é anónimo e garantimos a confidencialidade das suas respostas.

O questionário é composto de duas partes: A primeira para preenchimento de dados do respondente sem no entanto colocar o nome, e a segunda parte para preencher dados sobre a Tomada de decisão nesta escola.

Agradecemos desde já pela sua colaboração.

Instruções do Preenchimento

Assinala com **(X)** no rectângulo correspondente a cada questão e escreva de forma clara a sua informação no espaço reservado para tal. Só é admissível uma resposta para cada questão.

Parte I

1. Identificação

a) Sexo: Masculino Feminino

b) Sua faixa Etária

20 – 30 31 – 40 41 - 50 51 – 60 60 – 70

c) Há quantos anos trabalha nesta escola?

1-5 6-10 1-15 16-20 20-30 30 ou + Anos

Parte II

Significância dos itens a escolher: “1. *Discordo*; 2. *Discordo plenamente*; 3. *Sem Opinião*; 4 *Concordo*; 5. *Concordo Plenamente*”.

Nº	Itens	1	2	3	4	5
01	Já ouviu falar da tomada de decisão na escola					
02	A comunidade participa no processo de tomada de decisão na escola					
03	Tem notado alguma dificuldade no processo de ensino e aprendizagem devido a não participação da comunidade					
04	Na sua opinião acha que a participação da comunidade traria ganhos para escola					
05	Como professor desta escola tem interagido com a comunidade, pais e encarregados de educação sobre assuntos relacionados à tomada de decisão na escola					
06	O bom nível de ligação entre a escola e comunidade contribui para não desistência e bom aproveitamento dos alunos na escola					
07	No final de cada trimestre tem falado com os pais sobre o seu papel no processo de ensino e aprendizagem					
08	O Professor/a tem de vez em quando solicitado os pais para falar sobre o a necessidade do envolvimento de todos no processo de tomada de decisão					
09	A escola tem um bom nível de gestão e satisfação da comunidade					

Questionário para Pais e Encarregados de Educação

Caro Pai e Encarregado de Educação

Este questionário enquadra-se no âmbito de um trabalho de pesquisa para aquisição de grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação. Tem por objectivo recolher informações sobre **participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão**. Agradecemos a sua participação no preenchimento deste questionário, que é anónimo e garantimos a confidencialidade das suas respostas.

O questionário é composto de duas partes: A primeira para preenchimento de dados do respondente sem no entanto colocar o nome, e a segunda parte para preencher dados sobre a participação na tomada de decisão.

Agradecemos desde já pela sua colaboração.

Instruções do preenchimento

Assinala com **(X)** no rectângulo correspondente a cada questão e escreva de forma clara a sua informação no espaço reservado para tal. Só é admissível uma resposta para cada questão.

Parte I

1. Identificação

a) Sexo: Masculino Feminino

b) Sua faixa Etária

20 – 30 31 – 39 40 – 50 51 – 59 60 – 70

c) Nível de Escolaridade

Nível Elementar Nível Básico Nível Médio Nível Superior

Parte II

Significância dos itens a escolher: **“1. Discordo; 2. Discordo plenamente; 3. Sem Opinião; 4. Concordo; 5. Concordo Plenamente”**.

Nº	Itens	1	2	3	4	5
01	Já ouviu falar de tomada de decisão na escola					
02	Já ouviu falar de que a comunidade pode participar na tomada de decisão escolar					
03	O/a encarregado/a de educação participa nos encontros e que são tomadas decisões para escola					
04	Na sua opinião, é importante que a comunidade participe nos momentos de tomada de decisões para escola					
05	Sente-se parte e membro integrante da escola					
06	Sabe que os membros da comunidade tem um papel importante no crescimento e melhoria das condições da escola					
07	Na sua opinião, o não envolvimento dos pais encarregados de educação e comunidade no geral na tomada de decisões é porque a escola não está aberta a participação de todos no processo					
08	A escola mostra-se disponível para ouvir as contribuições da comunidade no processo de tomada de decisões					
09	A escola tem um bom nível de gestão e satisfação da comunidade					

Guião de Entrevista para Director Pedagógico da Escola Liceu Alvorada

Caro Director Pedagógico

Este questionário enquadra-se no âmbito de um trabalho de pesquisa para aquisição de grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação. Tem por objectivo recolher informações sobre **Participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão**. Agradecemos a sua participação no preenchimento deste questionário, que é anónimo e garantimos a confidencialidade das suas respostas.

O questionário é composto de duas partes: A primeira para preenchimento de dados do respondente sem no entanto colocar o nome, e a segunda parte para preencher dados sobre a Tomada de decisão nesta escola.

Agradecemos desde já pela sua colaboração.

Instruções do preenchimento

Assinala com (X) no rectângulo correspondente a cada questão e escreva de forma clara a sua informação no espaço reservado para tal. Só é admissível uma resposta para cada questão.

Parte I

1. Identificação

a) Sexo: Masculino Feminino

b) Faixa Etária

18 – 20 21 – 30 31 - 40 41 – 50 51 ou mais + Anos

c) Há quanto tempo trabalha nesta escola?

0-1 1-5 6-10 11-15 16-20 21 ou + Anos

Parte II

1. Já ouviu falar da participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão sobre assuntos relacionados com a escola?

R/ Já ouvi falar e a escola vive de isso.

2. Como é a ligação escola – comunidade aqui nesta escola?

R/ A escola tem a parte directiva, mas no exercício da administração e gestão da escola ela conta com o conselho de pais, é esse conselho de pais com quem nos contamos na gestão da escola para resolução de problemas ou medidas que a escola queira implementar.

3. Na sua opinião até que ponto a participação da comunidade na tomada de decisões pode ajudar na autonomia da escola?

R/ Isso é crucial porque a autonomia da escola não é um isolamento a escola não pode cair só a sós, ela precisa de envolver os pais ou a comunidade para tomada de decisões, a autonomia passa necessariamente pelo envolvimento dos pais ou conselhos comunitários da escola.

4. A comunidade escolar tem espaço para participar nos órgãos de tomada de decisão desta escola? De exemplos.

R/ Sim, por exemplo a nossa escola esta dentro do sindicato da industria hoteleira, este órgão é convidado inúmeras vezes a participar no processo de tomada de decisões da escola, já tivemos conflitos que extrapolavam os nossos limites, para além do conselho dos pais, contamos com esse órgão, os pais que fizeram parte dos mandatos anteriores do mandatos dos conselhos dos pais fazem parte do processo desde que os filhos ainda continuem nesta escola.

5. Até que ponto a participação da comunidade escolar pode causar constrangimentos no processo de tomada de decisões?

R/ Não há possibilidade para surgimento de constrangimentos, cria-se esses conselhos ou comunidade escolar para ajudar no andamento da escola, a não ser que a parte directiva da escola seja autoritária na minha opinião essa possibilidade é ínfima, quase que impossível.

6. Até que ponto o envolvimento da comunidade escolar a tomada de decisões pode trazer benefícios a escola?

R/ Sim há benefícios e os benefícios são maiores, porque as comunidades vive a vida e os problemas da escola e a escola acaba andado de aos dadas com a comunidade e os gestores da escola ficam “com a vida facilitada”, mesmo que uma decisão não for satisfatória em termos de implementação, mas sim todo o conselho, essa é a melhor coisa.

7. Existe nesta escola algum órgão representante que maximiza a ligação e interacção escola e a comunidade? Se sim, fale-nos do órgão.

R/ Sim, na nossa escola temos um conselho de administração, direcção executiva e do outro lado temos conselho de pais da escola juntando todos esses intervenientes são cerca de 15 ou 16 pessoas.

Por exemplo, o Liceu Alvorada teve um filho, chamado por Instituto Politécnico vidrado a formação técnico profissional, essa decisão não saio do conselho de administração da escola, a criação dessa instituição contou com a deliberação do conselho da escola graças ao envolvimento dos pais, anualmente realizamos o baile dos finalistas que só é possível graças ao envolvimento dos pais se contar dos inúmeros problemas que extrapolam a esfera da escola, o consumo de drogas, a direcção da escola não resolve essas situações sem o envolvimento dos pais.

8. Os pais e encarregados de educação dos alunos que estuda nesta escola sentem-se parte da mesma? Se sim de exemplos concretos.

R/ Sim, sentem-se como um órgão, dos pais que fazem parte do órgão nem todos estão sempre disponíveis para participar de todo o processo, para os pais que não se fazem presentes, nos temos o cuidado de depois informa-los.

9. Acha justo que a escola tome decisões sem envolver a comunidade escolar?

R/ Não, não é justo, veja o perigo, se não se envolvem os órgãos, como é que a escola irá andar? Não seria justo que a escola tomasse uma decisão sem o envolvimento da comunidade escolar.

Guião de Entrevista para Director Pedagógico da Escola Noroeste 1

Caro Director Pedagógico

Caro Director

Este questionário enquadra-se no âmbito de um trabalho de pesquisa para aquisição de grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação. Tem por objectivo recolher informações sobre **Participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão**. Agradecemos a sua participação no preenchimento deste questionário, que é anónimo e garantimos a confidencialidade das suas respostas.

O questionário é composto de duas partes: A primeira para preenchimento de dados do respondente sem no entanto colocar o nome, e a segunda parte para preencher dados sobre a Tomada de decisão nesta escola.

Agradecemos desde já pela sua colaboração.

Instruções do preenchimento

Assinala com (X) no rectângulo correspondente a cada questão e escreva de forma clara a sua informação no espaço reservado para tal. Só é admissível uma resposta para cada questão.

Parte I

1. Identificação

a) Sexo: Masculino Feminino

b) Faixa Etária

18 – 20 21 – 30 31 - 40 41 – 50 51 ou mais + Anos

c) Há quanto tempo trabalha nesta escola?

0-1 2-5 6-10 11-15 16-20 21 ou + Anos

Parte II

1. Já ouviu falar da participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão sobre assuntos relacionados com a escola?

R/ Sim já ouvi falar por várias vezes.

2. Como é a ligação escola – comunidade aqui nesta escola?

R/ Primeiro deve ser ter em conta que a nível do ministério existem os conselhos de escola, para além de outros intervenientes no processo de ensino e aprendizagem, nós temos um outro tipo de relacionamento não tão formal como isso, nos envolvemos a estrutura do bairro na vida da escola, em representação da comunidade numa relação mais directa.

3. Na sua opinião até que ponto a participação da comunidade na tomada de decisões pode ajudar na autonomia da escola?

R/. A escola é um espaço complexo com múltiplos desafios, a volta da escola esta a comunidade que em certos momentos os jovens da comunidade usa as instalações da escola, e para a gestão desse assunto trazemos a comunidade para interagir com esses jovens de modo que a escola tenha um ambiente tranquilo, em termos de questões de natureza financeira a escola não tem uma autonomia financeira, a escola conta com o apoio do orçamento geral do estado para questões de natureza financeira. Temos também a acção social escolar em coordenação com o Ministério das Finanças, temos também o apoio directo as escolas. Os nossos meios financeiros são alocados pelo estado.

4. A comunidade escolar tem espaço para participar nos órgãos de toada de decisão desta escola? De exemplos.

R/. Sim tem espaço. Se olhar os para composição do conselho de escola veremos que a comunidade está lá representada, este órgão delibera e toma decisões a vários níveis, pedagógico, administrativo, comportamento dos alunos, é um órgão que vive os problemas da escola. Devo dar um exemplo, a comunidade

tem participando em campanhas de limpeza pela escola nas valas de drenagem e ao redor da escola.

5. Até que ponto a participação da comunidade escolar pode causar constrangimentos no processo de tomada de decisões?

R/ Se nos estamos em coordenação com a comunidade não vejo espaço para constrangimentos, há-de haver algum comportamento pontual, não se pode dizer que esse é um problema da comunidade, é um problema de um ou outro elemento da comunidade vamos chamar de comportamento desviante e eu não acho isso um constrangimentos como tal, a questão é tornar a relação muito mais dinâmica, mais presente de modo a se resolver os problemas de forma pontual.

6. Até que ponto o envolvimento da comunidade escolar a tomada de decisões pode trazer benefícios a escola?

R/. Os benefícios são muitos, a escola esta dentro da comunidade e representa os projectos da sociedade, a intervenção da estrutura comunitária na situação de venda de bebidas alcoólicas por exemplo a estrutura é funcional interventiva e ajuda a escola a resolver o problema das drogas, as nossas alunas fazem parte da comunidade e lá temos as mães que de alguma forma estão dentro da estrutura escolar e há um trabalho que é feito na sensibilização da rapariga no sentido de se dedicar a escola valorizar-se, formar-se é um ganho, há muitos benefícios dessa relação, a questão de planos, em fim.

7. Existe nesta escola algum órgão representante que maximiza a ligação e interacção escola e a comunidade? Se sim, fale-nos do órgão.

R/ Não. Toda a relação é feita pelo conselho de escola, por outro lado temos uma porta aberta que é termos um contacto com a comunidade através da estrutura do bairro para gerir determinados assuntos como a segurança os campos. A estrutura do bairro maximiza a relação escola comunidade.

8. Os pais e encarregados de educação dos alunos que estuda nesta escola sentem-se parte da mesma? Se sim de exemplos concretos.

R/. A relação entre pais e a escola não é saudável porque eles vêm para cá só quando solicitados, estão sempre de passagem, o trabalho dos pais tirando o conselho de escola não se faz sentir os pais não se fazem parte da escola como deveriam, deveriam ser mais participativos interactivos.

9. Acha justo que a escola tome decisões sem envolver a comunidade escolar?

R/. Não, a escola é da comunidade, faz parte da comunidade, os alunos que estão na escola são da comunidade, não vejo a escola a funcionar numa ilha, os jovens em formação tem que estar ao serviço da comunidade.

Anexos

A Chefe do secretariado

Marcou o ingresso
CI o Administrador
Delegado para as
9.00 horas de 28/05/19.

Helena
25/05/19



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Edaici António Mujinda ¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação ²;
a contactar Escola Liem Alvorada ³;
a fim de Recolher dados para uma monografia ⁴.

Maputo, 16 de Maio de 2019 ⁵

O Director Adjunto para a Graduação
Adriano S. Macique
dr. Adriano Uaciquete
(Assistente)



¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Data, Mês, Ano)

Recd
Registo 30663
24.05.19
H. Silva

Urbt
 Autorizado
 Realizar o trabalho de
 pesquisa desde que não colida
 em caso de não estar autorizado



UNIVERSIDADE
 EDUARDO
 MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Luís António Mafalda¹, estudante do curso
 de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação²,
 a contactar Escola Secundária Noroeste 1³
 a fim de Recolher dados para uma monografia⁴

Maputo, 16 de Abril de 19⁵

O Director Adjunto para Graduação

Adriano S. Uniquete

dr. Adriano Uniquete
 (Assistente)



¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Dia, Mês, Ano)