

Dados do Artigo**Recebido**

30/Agosto/2024

Aceite

15/Junho/2025

Impacto da gestão democrática no contexto das instituições privadas em Luanda

Impact of democratic management in the context of private institutions in angola

Impacto de la gestión democrática en el contexto de las instituciones privadas en angola.

Álvaro Cassumba da Costa¹, Pedro de Sousa Francisco Gonçalo², Mambo Antónia Dissunda³, Ana Cláudia Pedro Mendes Adão da Silva⁴

¹ Departamento de Ciências Económicas, Jurídicas e Humanas, Instituto Superior Politécnico Atlântida, Luanda, Angola.

✉ alvarocassumbadacosta@gmail.com

² Departamento de Ciências Económicas, Jurídicas e Humanas, Instituto Superior Politécnico Atlântida, Luanda, Angola.

✉ pesaconsultores@gmail.com

³ Departamento, Instituto Superior Politécnico Atlântida, Luanda, Angola.

✉ mambo.antonio@gmail.com

⁴ Departamento de Gestão e Contabilidade, Universidade Privada de Angola, Luanda, Angola.

✉ anaclaudia271056@gmail.com

Resumo

O presente artigo de investigação científica aborda o impacto da gestão democrática no contexto das instituições privadas. O efeito da pouca inclusão de professores na gestão das instituições privadas ainda é um facto, pois, decisões são tomadas sem a participação dos professores. Tal dificulta o alcance dos objectivos organizacionais. Pois, apesar de fazerem parte de certos encontros, os professores são limitados a ouvir e se, derem algum contributo, não são levados em consideração na prática. A pesquisa propõe-se analisar o impacto da gestão democrática no contexto do Instituto Superior Atlântida de Luanda. o Estudo é quantitativo-qualitativo na medida em que, combina as duas abordagens e, complementam-se, pois, fez-se a aplicação de inquérito para levantar dados estatísticos e a entrevistas para o diagnóstico da situação actual do objecto de estudo. A mesma realizou-se utilizando o método revisão bibliográfica, entrevista e o método dedutivo-indutivo. A mostra composta por dez participantes do Instituto Superior Politécnico Atlântida respondeu ao questionário o qual brindou subsídios sobre a análise do impacto da gestão democrática no contexto do Instituto Superior Atlântida de Luanda. O trabalho, fundamentou teoricamente a pertinência da gestão democrática no contexto escolar; avaliou-se o grau de satisfação dos professores, quanto à aplicação do gestor escolar; identificou-se os principais factores que estão na base do problema de gestão escolar. Portanto, comprovou-se que se os directivos garantissem gestão democrática nas suas práticas, influenciariam positivamente no desenvolvimento do Instituto Superior Atlântida de Luanda.

Palavra-chave: Gestão democrática, Contexto escolar, Instituições privadas.

Abstract

This scientific research article addresses the impact of democratic management in the context of private institutions. The limited inclusion of teachers in the management of private institutions remains a reality, as decisions are often made without their participation. This hinders the achievement of organizational goals. Although teachers attend certain meetings, they are mostly limited to listening, and when they do contribute, their input is not considered in practice. The research aims to analyze the impact of democratic management within private institutions in Angola. The study is both quantitative and qualitative, combining the two approaches in a complementary way. Surveys were conducted to gather statistical data, and interviews were used to diagnose

the current situation of the study's subject.

The research was carried out using bibliographic review, interviews, and the deductive-inductive method. The sample consisted of ten participants from the Atlântida Polytechnic Higher Institute, who responded to a questionnaire that provided insights into the analysis of democratic management's impact in private institutions in Angola. The study theoretically supported the relevance of democratic management in the school context; it assessed the level of teacher satisfaction regarding the school manager's practices; and it identified the main factors underlying the challenges in school management. Therefore, it was confirmed that if school leaders ensured democratic management in their practices, it would positively influence the development of private institutions in Angola.

Keywords: Democratic management, School context, Private institution

Resumen

El presente artículo de investigación científica aborda el impacto de la gestión democrática en el contexto de las instituciones privadas. El efecto de la escasa inclusión de los profesores en la gestión de las instituciones privadas sigue siendo un hecho, ya que las decisiones se toman sin la participación de los profesores. Esto dificulta el logro de los objetivos organizativos. Aunque participan en determinadas reuniones, los profesores se limitan a escuchar y, si aportan alguna contribución, esta no se tiene en cuenta en la práctica. La investigación se propone analizar el impacto de la gestión democrática en el contexto del Instituto Superior Atlântida de Luanda. El estudio es cuantitativo-cualitativo en la medida en que combina los dos enfoques y se complementa, ya que se realizó una encuesta para recopilar datos estadísticos y entrevistas para diagnosticar la situación actual del objeto de estudio. Se llevó a cabo utilizando el método de revisión bibliográfica, entrevistas y el método deductivo-inductivo. La muestra, compuesta por diez participantes del Instituto Superior Politécnico Atlântida, respondió al cuestionario, lo que proporcionó información sobre el análisis del impacto de la gestión democrática en el contexto del Instituto Superior Atlântida de Luanda. El trabajo fundamentó teóricamente la pertinencia de la gestión democrática en el contexto escolar; se evaluó el grado de satisfacción de los profesores con respecto a la aplicación del gestor escolar; se identificaron los principales factores que están en la base del problema de la gestión escolar. Por lo tanto, se demostró que si los directivos garantizaran la gestión democrática en sus prácticas, influirían positivamente en el desarrollo del Instituto Superior Atlântida de Luanda.

Palabras clave: Gestión democrática, Contexto escolar, Institución privada

1 Introdução

Pretende-se investigar o impacto da gestão democrática no contexto escolar para o desenvolvimento sustentável das instituições. Esta é uma questão discutida por vários profissionais especializados em gestão escolar, no sentido de dar resposta satisfatória que possibilita gerenciar escolas.

É importante realçar, de modo geral, que a gestão escolar tem passado por diversas transformações quanto aos processos organizacionais, portanto, numa primeira fase, os gestores implementavam nas suas actividades autoridades no trabalho do seu colectivo de trabalho sem possibilidade de auferir as dificuldades que têm vivenciado, acabando por influenciar negativamente no processo de desenvolvimento dos alunos e, estes por sua vez ficam totalmente limitados em interagir no contexto social.

Nesta pesquisa, o outro aspecto que se reflecte é a ausência de associação de pais e o seu papel na gestão democrática, uma vez que muitas escolas não apresentam uma estrutura funcional eficiente para essa situação.

Esta associação foi criada no sentido de apresentar ideias no colectivo de gestão escolar (Director geral, administrativo e pedagógico, coordenadores de turmas, de turno e secretários) que apresentam atribuições, de acompanhar e controlar e supervisionar todas as actividades escolares implementada, reflectida no programa estabelecido, assegurando o pleno funcionamento da escola.

A equipa gestora, radicalmente começou a ganhar uma nova dinâmica de trabalho, considerando de forma auxiliante a interactividade com o seu pessoal de gestão, os encarregados de educação, professores e alunos que, na verdade, deveria ser considerada com uma prática permanente no ambiente escolar e não só. Baseando-se na ideia de Ramos (2011), sobre a envolvência da motivação no local de trabalho, para administrar pessoas o gestor deve apresentar conhecimentos na íntegra da área que gere no sentido de motivar o seu colectivo para atingir os objectivos da organização escolar.

Apresentar grandes estruturas ou dispor de boas condições na escola efectivamente, é um dos factores primordiais para o aprendizado, mas primeiramente é necessário que o gestor saiba motivar consideravelmente a sua equipa para que quando estiverem diante do processo educativo exerçam com responsabilidade as suas funções. Outrossim, deve-se primar na formação contínua do colectivo pedagógico para se garantir a qualidade no processo de aprendizagem dos alunos.

A formação contínua deve fazer parte do crescimento profissional que acontece ao longo da actuação docente, podendo proporcionar um novo sentido à prática pedagógica, e ressignificando a actuação do professor. Trazer novas questões da prática e buscar compreendê-las sob o enfoque da teoria e na própria prática permite articular novos saberes na construção da docência, dialogando com os envolvidos no processo que envolve a formação. Por isso, os professores devem-se manter actualizados de modos a atender as necessidades de aprendizagem dos alunos. A formação contínua é uma forma de manter a qualidade do ensino e por isso ela é necessário para quem deseja cumprir com maestria sua função de educador.

Problema de pesquisa

A nível de gestão escolar em Angola, tem se verificado insuficiência na aplicação dos processos de gestão escolar, os gestores escolares nem sempre envolvem, nas suas actividades, a gestão democrática, tornando os docentes menos progressivos e sem probabilidade de apresentarem as suas dificuldades no processo educativo. Isto, acabam por influenciar negativamente na aprendizagem do aluno.

A falta de inclusão dos professores nos processos de decisão institucional tem provocado insuficiência no alcance dos objectivos organizacionais e consequentemente no desenvolvimento das escolas. Tendo em conta os aspectos referidos, levanta-se a seguinte pergunta de partida: em que medida a gestão democrática influencia no contexto do Instituto Superior Atlântida de Luanda?

De forma geral, pretende-se analisar o impacto da gestão democrática no contexto do Instituto Superior Atlântida de Luanda. Especificamente, fundamentar teoricamente a importância da gestão democrática no contexto escolar; avaliar o grau de satisfação dos professores quanto à participação na gestão das escolas; identificar os principais factores que estão na base do problema da gestão escolar das instituições privadas de Angola. Hipoteticamente, se os gestores garantirem gestão democrática nas suas práticas, influenciarão positivamente no desenvolvimento do Instituto Superior Atlântida de Luanda.

2 Revisão da Literatura

É importante, neste ponto, reflectir as ideias de autores que abordaram sobre a gestão democrática para se concretizar o que se espera no processo educativo. Analisando o tema em questão, zelando na realidade objectiva de Angola, quase que não se regista materiais que abordem a gestão democrática na escola.

2.1 Gestão Democrática

Gestão democrática é entendida como a capacidade que o gestor apresenta de ouvir o seu pessoal mediante as tarefas orientadas, criando um ambiente favorável onde todos trabalhem para o alcance do objectivo comum.

(Lück, 2009, p. 75) argumenta a gestão democrática como:

“a mobilização e organização das pessoas para actuar colectivamente na promoção de objectivos educacionais, o trabalho dos directores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a actuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efectivação desses objectivos e o seu envolvimento na realização das acções educacionais necessárias para sua realização.”

De acordo com a ideia do autor a mobilização do colectivo de trabalhar depende da capacidade comunicativa do gestor com o seu pessoal no sentido de ouvir as dificuldades que os mesmos têm passado, onde devem melhorar, implementando desta forma, uma formação que deve estar intrinsecamente ligada com a responsabilidade do seu funcionário para que não aconteça irregularidade no momento da execução das tarefas. É importante que tudo que estiver escrito como política deve se enfatizar na prática. A fim de trazer uma ideia mais concisa a nível da gestão participativa no contexto escolar

angolano é imprescindível os gestores nas suas práticas educativas assumirem uma postura de gestão onde todo colectivo trabalhe arduamente no sentido de garantirem a qualidade no processo, por isso elevar o conceito de gestão participativa como a prática que envolve todo o pessoal de uma determinada instituição escolar onde todos garantem a interactividade no momento em que estiverem a levar a cabo todas as actividades incumbidas como responsabilidade.

2.2 Contexto escolar

Analizando de forma geral, o ambiente que se proporciona nas instituições escolares, entende-se que no contexto escolar está envolvida a estrutura física, o currículo ou todo o processo de organização escolar bem como o ambiente que se cria na escola onde a interactividade positiva entre o colectivo pedagógico, família-escola, aluno e professor é considerada como um processo contínuo com vista a desenvolver integralmente o educando.

2.2.1 A importância da gestão democrática para o desenvolvimento das instituições privadas

A gestão democrática nas instituições privadas uma vez considerada como a interactividade que deve ser verificada no processo educativo, torna-se uma actividade que o gestor não deve descartar na sua práxis porque facilita no atendimento de forma eficiente aos educandos e estes por sua vez terão a possibilidade de integrar-se satisfatoriamente no contexto social. Nas instituições privadas principalmente em Angola tem-se ouvido muito que o ensino é facilitado, mas esta facilitação nem sempre corresponde às expectativas do educando ou o encarregado de educação, a escola pensa que se o estudante estiver errado basta passar um corrector termina com este processo é considerado como uma gestão democrática, mas a verdade é que na gestão democrática está envolvida o acompanhamento do educando em todo processo para se prevenir erros. Neste caso o envolvimento de toda a comunidade escolar deve ser visto sempre no ambiente escolar. Conforme assevera Lück et al, (2005, p. 17) “ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão democrática envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado e na melhoria do processo pedagógico.” Por isso, o gestor ao exercer a sua função deve ter em conta um conjunto de acções que reflectem a sua responsabilidade, conforme especifica Lück (2009, p. 75), é também a função do líder:

- Orientação aos membros de modo que sejam promovidas melhorias a todos, em principal aos processos educativos;
- Permitir um diálogo aberto com capacidade de ouvir e compreender as questões

de modo contínuo;

- Possibilitar oportunidades a todos a fim de compartilhar responsabilidades;
- Ter atitudes e expressões de liderança e não de chefia;
- Exercício contínuo do diálogo aberto e da capacidade de ouvir

O gestor democrático nas instituições privada deve ter a capacidade de indicar no seu colectivo todas as tarefas que consta no programa de actividades, fazer com que o processo de interactividade flui em todo ambiente da escola interno e externo, trabalhar arduamente para que a sua equipa zele no objectivo comum. Outro aspecto importante, o líder ou gestor deve primar num plano estratégico com todas as directrizes para assegurar a qualidade e permitir a participação de toda a comunidade na escola. conforme faz referência Marques (2017) cit. Heloísa Luck (2005), destaca algumas estratégias para facilitar a participação:

- Identificar as oportunidades apropriadas para a acção e decisão e decisão compartilhada;
- Estimular a participação dos membros da comunidade escolar;
- Estabelecer normas de trabalho em equipe, acompanhar e orientar a sua efectivação;
- Transformar boas ideias individuais em ideias colectivas;
- Garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos;
- Prover reconhecimento colectivo pela participação e pela conclusão de tarefas.

Zelando na perspectiva do autor, nas instituições públicas deve-se tornar costume a prática de participação activa de todos os integrantes envolvidos na escola para melhor orientarem o processo de ensino e aprendizagem do aluno onde as decisões a serem tomadas primeiramente deve-se identificar a partir do colectivo o que deverão elevar como acção no seu plano estratégico, mas que tudo passa sob um processo de reflexão de toda comunidade escolar. Neste sentido, o processo de planificação é essencial para o alcance dos objectivos comuns. Segundo Lück (2009, p. 32) planejar:

“Constitui-se em um processo imprescindível em todos os sectores da actividade educacional. É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudança de condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente.”

A qualidade no processo educativo depende de uma planificação de qualidade, por isso, o gestor primeiramente deve colher subsídio à sua equipa para reflectir nas informações passadas os aspectos que irão fazer parte da planificação ao longo, médio e ao curto prazo. A planificação pressupõe a existência de todas as informações que reflectem os objectivos que se pretende ao longo do processo e deverá estar intrinsecamente ligado às

características individuais dos alunos para que os conhecimentos a serem proporcionados se reflectem na sua vida. Sempre será necessário que toda a comunidade escolar participe directamente neste processo para se garantir a qualidade que se espera na gestão escolar, não deixar simplesmente toda a responsabilidade ao líder, todos devem trabalhar em todo processo de organização escolar, dar tratamento específico em cada processo administrativo. “A gestão democrática, a participação dos profissionais e da comunidade escolar, a elaboração do projecto pedagógico da escola, a autonomia pedagógica e administrativa são elementos fundamentais para a construção participativa da gestão escolar.” (Ribeiro e Menin, 2005, p. 68). O líder na sua prática antes de incumbir responsabilidade no seu pessoal deverá levar em conta os seguintes aspectos:

- Conhecer até que ponto o seu funcionário consegue levar a cabo um determinado assunto ligado a área que a corresponde;
- Se o funcionário não tem domínio do assunto proporcionar formação que o ajude a desenvolver intelectualmente para dar respostas satisfatória as situações que decorrem a nível da organização;
- Apresentar de forma geral ao seu colectivo os gabinetes da instituição para que, quando estiverem a encaminhar um documento se dirigir ao departamento que dará tratamento ao documento em questão;
- Mostrar como deverão proceder respeitando a hierarquia a nível da organização;
- Pontualizar com antecedência as ordens de serviços;
- Garantir um ambiente de comunicação onde todos apresentem uma linguagem que reflecte o objectivo da organização

As instituições privadas devem sempre acompanhar as mudanças que vão surgindo em função do tempo de maneiras que o gestor possa estar actualizado de tudo que decorre no mundo educacional, por isso, deve apresentar habilidades técnicas, conceituais e atitude no sentido de dinamizar todo processo que garante o desenvolvimento integral dos alunos e elevar sempre na sua prática a gestão democrática em todo ambiente escolar. Luck (2009, p. 69) faz referência de 42 competências de gestão democrática e participativa, onde, de acordo à natureza do presente estudo, destacou-se as tarefas do director:

- a) Lidera e garante a actuação democrática efectiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grmio Estudantil e de outros colegiados escolares;
- b) Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projectos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado;

- c) Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvi- mento conjunto e do seu próprio desenvolvimento;
- d) Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de actividades de carácter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.

De acordo o pensamento do autor para se estimular positivamente o colectivo pedagógico o gestor deve primar numa gestão democrática participativa que visa a participação de todos nas actividades programadas com vista a desenvolver significativamente a escola para contribuir no seu desenvolvimento sustentável. A planificação torna-se um factor indispensável para a gestão de qualidade e a mesma deve estar ligada com a realidade da comunidade onde a escola está inserida.

Desta forma, compreende-se que a gestão que emana no ambiente escolar deve ser norteadada para a educação. Tendo a escola como essencial objectivo a educação, uma vez que favorece a formação do ser humano. Nela se sobressai a interacção entre as pessoas, cujo desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas, afectivas e altitudinais ocorre via o processo de ensino aprendizagem (Libâneo et al., 2012). Processo esse, o qual o gestor precisa compreender para intervir, conforme menciona Lück (2011, p. 131):

[...] quando o dirigente escolar actua sobre o modo de ser e de fazer da organização educacional, está efectivamente promovendo gestão escolar, isto é, está mobilizando esforços, canalizando energia e competências, articulando vontades e promovendo a integração de processos voltados para a efectivação de acções necessárias  realização dos objectivos educacionais, os quais demandam a actuação da escola como um todo de forma consistente, coerente e articulada. (Lück 2011, p. 131)

Entende-se assim, que a gestão escolar é uma espécie de modelo educacional elaborado pelas instituições de ensino. O intuito é impulsionar e coordenar diferentes dimensões das habilidades, dos talentos e, também, da dita competência educacional, aprimorando o ensino.

Dentro da definição conceptual de organização, a escola assume certas especificidades. Tendo em conta que «a escola tem características próprias, quando comparadas com outras organizações, como por exemplo as empresas, tem servido de álibi para justificar resistências  consideração da escola como objecto de estudo de análise organizacional» (Afonso, 1992:42).

Zabalza (2011, 144), define a organização como “um palco saturado de relacionamentos, um espaço de acção colectiva no que se precisa o esforço combinado de todos seus membros para poder desenvolver as tarefas ou funções próprias de dita organização”. Mais adiante assinala que os manuais ao uso definem as organizações como conjunto de

indivíduos que participam em uma acção colectiva na qual exercem papéis diferenciados.

Destaca também a necessidade da coordenação e a estabilidade das mesmas.

De acordo a Libâneo (2013) a organização escolar é um componente efectivo de processo ensino-aprendizagem que constitui um enquadramento geral sistémico-ecológico no que se desenvolvem os processos educativos sistemáticos e que em si mesma transmite conteúdos tanto explícitos como implícitos de ensino, que é preçoso conhecer e modificar em uma decidida atitude participativa, reflexiva, aberta e versátil, ao serviço da sociedade que a sustenta.

Para a prevenção do abandono escolar dos educandos, A escola para realizar seus objectivos necessita de uma gestão para a tomada de decisões e a direcção e controle dessas decisões. Sendo assim, para Libâneo (2013, p. 88), a organização e gestão visão:

- a) prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao óptimo funcionamento das escolas e do trabalho e sala de aula;
- b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objectivos de aprendizagem;
- c) garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos.

Libâneo expõe que a organização e os processos de gestão assumem significados distintos conforme a concepção que vigore como referência para os objectivos da educação em relação à formação dos alunos em um dado contexto sociocultural. Para o autor, há duas concepções em relação às finalidades sociais e políticas da educação: a concepção científico-racional e a concepção sociocrática:

Na concepção científico-racional prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista de escola. A escola é tomada como uma realidade objectiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar melhores índices de eficiência e eficácia. As escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direcção centralizada e ao planeamento com pouca participação das pessoas. [Dessa concepção surge a] a técnico-científica que se baseia na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, visando à racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares (Libâneo 2013, p. 102-103).

De acordo a Libâneo (2001), o processo de organização educacional dispõe de elementos constitutivos que são, na verdade, instrumentos de acção mobilizados para atingir os objectivos escolares. Tais elementos ou instrumentos de acção são:

A Planificação - processo de explicitação de objectivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevendo-se o que se deve fazer para atingi-los;

A Organização - Actividade através da qual se dá a racionalização dos recursos, criando

e viabilizando as condições e modos para se realizar o que foi planejado;

Direcção/Coordenação - Actividade de coordenação do esforço colectivo do pessoal da escola;

Formação continuada - Ações de capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da escola para que realizem com competência suas tarefas e se desenvolvam pessoal e profissionalmente;

Avaliação - comprovação e avaliação do funcionamento da escola.

No actual contexto educacional, propõe-se a Gestão Democrática como paradigma para ser implementada nas instituições escolares, uma vez que a equipe gestora tem um grande desafio: manter os professores sempre motivados e mobilizar sua equipe de trabalho, pois cabe ao gestor descobrir o que desperta a motivação de sua equipe.

Para Veiga (1997, p. 18),

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores. (Veiga 1997, p. 18).

Nessa perspectiva, para Duarte et al (2009, p. 3173) “A gestão democrática na escola se constitui em processo colectivo de decisões e acções, e conseqüentemente, possibilita recuperar o papel do director na liderança do processo educativo e não como peça exclusiva do mesmo”.

Algumas falhas da escola que contribuem para a evasão escolar podem ser:

- Infra-estrutura precária;
- Grade curricular e metodologia ultrapassadas, com aulas desinteressantes;
- Professores desmotivados em função da baixa remuneração;
- Professores desactualizados;
- Falta de actividades extracurriculares interessantes;
- Falta de campanhas de combate ao bullying;
- Gestão arcaica;
- Entre outras. (Horário, 2022)

Conforme apontado por Luck (2008, p. 11), “gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de actuação que objectiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socio-educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efectiva da aprendizagem pelos alunos”.

Nesse contexto Buss (2008), cit Correa (2012, p. 5) afirma:

[...] podemos afirmar que a gestão escolar se organiza precisamente a partir de três olhares, que tem por objectivo garantir o processo educacional, que são eles: a gestão pedagógica com o objectivo maior o ensino e a aprendizagem, a gestão de recursos humanos que trabalha com toda comunidade escolar e a gestão administrativa que é a parte física e burocrática da escola.

No contexto angolano é fundamental que o professor tenha o apoio e o acompanhamento dentro da organização escolar para que, como sujeito consciente de seu papel social, promova mudança em si e no ambiente escolar. Para isso, a gestão escolar deve levar em conta a legislação que estabelece os princípios da educação e os deveres do estado em relação à educação escolar pública e privada.

Segundo Guimarães (2009), motivação é um tópico muito estudado pela psicologia, para saber o que faz com que as pessoas se comportem da maneira como se comportam, de onde vem a motivação, e o que ocorre quando as pessoas não são motivadas.

A motivação é um elemento essencial para o desenvolvimento do ser humano, pois sem ela é muito mais difícil cumprir algumas tarefas. É muito importante ter motivação para estudar, para fazer exercício físico, para trabalhar e para tantas outras coisas que fazem parte da vida das pessoas. Nesse sentido, Alves (2013, p.15) explica que, “O conceito de Motivação encontra-se associado à vontade e ao interesse”. Ainda para a autora, motivação refere-se:

É um termo que se divide em dois factores, um que extrínseco e o outro que intrínseco ao “ser”. Factor é aquilo que contribui para um resultado, logo, o factor intrínseco contribui para a satisfação de uma necessidade psicológica ou fisiológica. Enquanto, o outro factor da motivação que extrínseco ao indivíduo, contribui para a realização de um desejo por exemplo. (Alves, 2013, p.15).

Acredita-se que um professor motivado poderá exercer suas funções de maneira realmente produtiva e somente assim poderá motivar seus alunos no processo de ensino e aprendizagem. Para isso, a gestão escolar deve levar em conta a legislação que estabelece os princípios da educação e os deveres do estado em relação à educação escolar nos respectivos níveis de ensino.

o abandono à escola é composto então pela conjugação de várias dimensões que interagem e se conflitam no interior dessa problemática. dimensões estas de ordem política, económica, cultural e de carácter social. dessa maneira, o abandono escolar não pode ser compreendido, analisado de forma isolada. isto porque, as dimensões socioeconómicas, culturais, educacionais, históricas e sociais entre outras, influenciam na decisão tomada pela pessoa em abandonar a escola. (Batista, Souza, Oliveira, 2009, p.4)

Almeida e Santos (1990, cit. Canavarro, 2007) identificam como áreas críticas do sistema educativo e que favorecem a saída do sistema educativo precocemente, as seguintes:

- A escola não conhece o aluno (défice de conhecimento sobre dados pessoais e

sócio demográficos dos alunos);

- A disparidade das condições de frequência (desde as questões fisiológicas às condições de suporte e apoio social e familiar); o Dificuldade nas condições que a escola disponibiliza para acompanhamento dos alunos pelos professores;
- Dificuldades/limitações na relação escola – família; o Horários desadequados, falta de espaços de estudo, problemas de transporte;
- Dificuldades na integração da escola no seu contexto sócio- cultural.

Os benefícios de um horário escolar bem administrado são muitos, mas vamos citar abaixo alguns deles:

- Melhora na performance dos alunos e professores;
- Melhora na performance dos alunos e professores;
- Aumenta a qualidade de ensino;
- Reduz conflitos entre professores e gestão escolar;
- Motiva alunos e professores;
- Mais organização escolar diária. (Horário, 2022)
- Monte uma grade escolar atraente para alunos e professores

No caso dos professores, ao respeitar suas disponibilidades e preferências durante a elaboração da grade de horários, a instituição mostra uma valorização dos profissionais. Além disso, horários escolares bem elaborados, consideram elementos como Inter e Intra jornada, otimização da distribuição das aulas na semana e deslocamento, favorecendo o bem-estar dos docentes. (Horário, 2022).

Conforme assevera Elewa Plataforma (2020) é funcionalidade da escola:

i) Desenvolver o pensamento crítico do aluno

- O papel da escola, nesse ponto, é treinar seus alunos para que eles consigam construir e desenvolver os seus próprios argumentos e opiniões, e não os impor alguns preceitos que se formam a partir de frases feitas. Um bom ambiente escolar tem a função social, de desenvolver o pensamento crítico do aluno. De fazê-lo pensar fora da caixa e reconhecer que, em várias situações cotidianas, não existem somente o “certo e o errado”. Assim, o estudante se torna activo frente a sociedade, e não passivo. Ou seja, ele deixa de ser um robô para assumir a posição de um indivíduo questionador que não leva qualquer coisa para casa.

ii) Formar cidadãos capazes de construir uma sociedade mais justa

- A função social da escola na formação do aluno enquanto cidadão é prepará-lo para a sociedade actual. Conectando o conhecimento com as vivências do aluno. Durante uma aula, por exemplo, o estudante tem a oportunidade de aprender algo

enquanto se socializa com outros indivíduos de diversas idades, classes sociais, etnias, histórias, etc. Isso faz com que ele aprenda que, no mundo, existem diferenças entre as pessoas devendo estas serem respeitadas.

- Além disso, ao formar amizades que vão além de seus parentes e vizinhos, a criança consegue desenvolver qualidades importantes como generosidade, colectividade e empatia. Assim, um bom ambiente escolar instiga os alunos a conviverem socialmente entendendo que, para que as relações sejam saudáveis, é preciso exercer algumas práticas de socialização que vão além de regras incontestáveis e já preestabelecidas. Afinal, cada pessoa tem suas particularidades.

iii) Ensinar os alunos a entenderem os seus direitos e deveres

- Toda sociedade possui, é claro, regras de convivência que precisam ser obedecidas para que todos sejam tratados, na medida do possível, de forma justa e igualitária. Sendo assim, é importante entender que a função básica de uma escola do século XXI é fornecer recursos que garantam conhecimentos e valores necessários à formação de um cidadão que saiba quais são seus deveres, mas, além disso, que também entenda seus direitos.
- Para isso, o ensino pode transmitir conhecimentos que vão além de um conteúdo padronizado. É o caso da realização de dinâmicas como debates, rodas de discussão, aplicação das regras de convívio a partir de acordos que beneficiem ambas as partes, ou da aplicação de materiais didáticos contextualizados. Estes abordam assuntos do dia-a-dia de forma mais próxima da realidade dos alunos, tornando essas dinâmicas ainda mais interessantes. Dessa forma, os alunos aprendem a importância de seguirem tais regras e, é claro, de exigí-las também.

É importante que a união entre a escola e a família seja uma realidade que se observa nas práticas diárias do educando isto porque a escola e a família são vistas como um reflexo para o aluno, desta feita devem evidenciar esforços para melhor habilitarem o educando a fim de garantirem o seu desenvolvimento integral.

3 Metodologia da pesquisa

Esta pesquisa é predominantemente mista, quantitativa-qualitativa uma vez que, combina as duas abordagens e, complementam-se, pois, fez-se a utilização de inquérito para levantar dados estatísticos e entrevistas para o diagnóstico da situação actual do objecto de estudo. De acordo com Gil citado por Knechtel, (2014) a pesquisa qualitativa busca entender os fenómenos humanos, que decorre no campo em estudo, procurando obter uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do investigador. Facilitou na

descrição dos factos ou entrevista efectuada nos profissionais, preocupando-se com os significados dos fenmenos e processos sociais.

Já a abordagem quantitativa é:

“uma modalidade de pesquisa que actua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objectivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não.” (Knechtel, 2014, p. 5).

Não obstante, o autor considera que a pesquisa quantitativa faz apresentação dos dados colectados no campo de pesquisa estatisticamente importando-se com os fenmenos vivenciados para uma análise reflexiva a fim de facilita a sua interpretação de quem estiver a ler os dados.

Marconi e Lakatos (2002) definem amostra como um conjunto de seres animados ou inanimados que representa pelo menos uma característica em comum, seleccionada a partir de população (universo). Para este trabalho seleccionou-se a população de 14 professores do Instituto Superior Politécnico Atlântida, a partir desta extraiu-se a amostra de 10 professores, dos quais, cinco (5) são do gnero masculino, conforme consta da tabela 1.

Tabela 1

Amostragem

Professores	
Sexo	
M	F
5	5
TOTAL: 10	

Fonte: Elaboração própria

No sentido de concretizar os objectivos foram definidos uma série de métodos que facilitaram na recolha de dados, destacando-se: Método Hipotético-dedutivo pela sua natureza, partindo do geral para particular possibilitou deduzir os factos ocorrido no campo em estudo ligada as hipóteses apresentadas, posteriormente refere-se o problema: fez-se o reconhecimento dos factos tendo em conta (classificação preliminar, exame e selecção dos factos vivenciado nas instituições em estudo). Lakatos e Marconi (2003, p. 85) definem indução como:

“ um processo mental por intermédio do qual, partindo dos dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal não contida nas partes examinadas. Portanto, o objectivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.”

Baseando-se no pensamento do autor, o método indutivo possibilitou colectar dados directamente dos professores, com intuito de constatar os factos vivenciados no campo

de pesquisa. A fim de especificar a abordagem quantitativa, usou-se o método estatístico que permitiu apresentar os dados colectados no campo em estudo estatisticamente para que a sua interpretação fosse fácil. Por outro lado, este método possibilitou demonstrar gráficos e tabelas com percentagens. Para a colecta de dados apresentou-se técnicas e instrumentos que detalharam de forma específica os métodos referidos, fez-se referência, primeiramente, à pesquisa bibliográfica que segundo Fachin (2007) são todas as informações que auxiliam os projectos de investigação, contribuem para o conhecimento científico em todas as áreas do saber. Este instrumento facilitou apresentar referências bibliográficas de autores que sustentaram o trabalho demonstrando como deve ser a actuação do gestor escolar. Utilizou-se também as perguntas fechadas que possibilitaram os inqueridos a marcarem (X) nas questões que acharam conveniente. Posteriormente se identificou as perguntas abertas (entrevistas), os profissionais falaram abertamente sobre as situações que ocorrem no campo de pesquisa. Por último, fez-se a observação participativa que:

se realiza através do contacto directo do pesquisador com o fen meno observado para obter informações sobre a realidade dos actores sociais em seus próprios contextos. O observador, enquanto parte do contexto de observação, estabelece uma relação face a face com os observados. (Minayo, 2001, p. 59).

Para se comprovar a realidade vivenciada no campo de pesquisa utilizou-se esta técnica que permitiu estar em contacto directo com a realidade objectiva no sentido de compreender os fen menos existentes.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Roteiro de questionário aplicado nos professores.

No subconjunto de dez professores correspondente a 100%, a primeira pergunta colocada foi a seguinte: como consideras o processo de gestão escolar na escola?

Quanto   questão três, professores que correspondem a 30% asseveraram que o processo tem sido democrático; já sete correspondentes a 70% alegam que este processo é centralizado.

Tabela 2

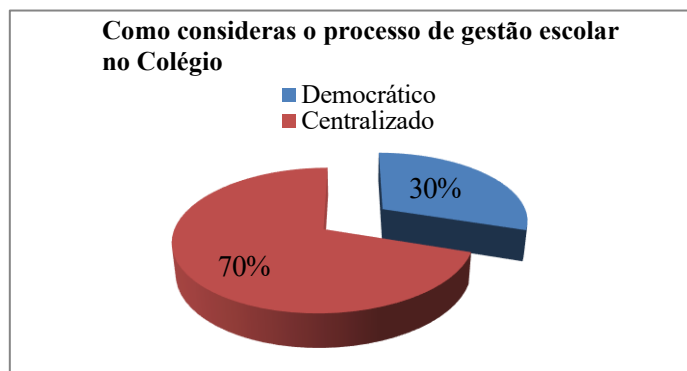
Processo de gestão escolar

Democrático	%	Centralizado	%	Total
3	30	7	70	10

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1

Processo de gestão escolar.



Fonte: Elaboração própria

Analisando o gráfico, percebe-se que a escola deve trabalhar muito para que a gestão seja democrática onde todo o colectivo pedagógico ganham probabilidade de auferir as preocupações que afectam directamente o processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Quanto ao processo de comunicação dos professores e direcção da escola, seis (6) professores correspondentes a 60%, alegam que tem sido positiva; um (1) professor correspondente a 10% alega que tem sido insuficiente; por último, três (3) professores correspondentes a 30% alegam que é negativo.

Tabela 2

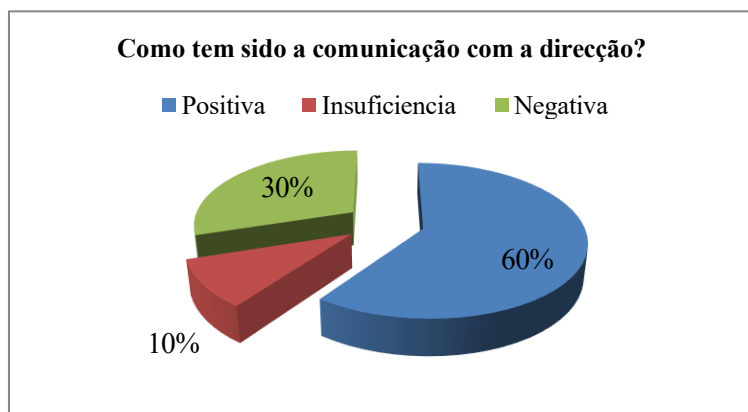
Processo de comunicação

Total	Positivo	%	Insuficiência	%	Negativa	%
10	6	60	1	10	3	30

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2

Processo de comunicação



Fonte: Elaboração própria

Sendo a comunicação um processo que acontece através da interactividade entre dois indivíduos ou mais é necessário que haja satisfação neste processo, ou seja, a direcção tem de ouvir os professores no sentido de garantirem um ambiente saudável no contexto escolar, desta forma a transmissão dos conhecimentos será satisfatória.

Na apresentação de opiniões para a realização de uma actividade, um (1) professor

equivalente a 10% afirma que a direcção leva em conta as suas opiniões; sete (7) professores correspondentes a 70% afirmaram que nem sempre; já dois (2) correspondentes a 20% alegam que não. Apresenta-se desta forma a tabela e o gráfico nº 3.

Tabela 3

Apresentação de opiniões

Total	Sim	%	Nem sempre	%	Não	%
10	1	10	7	70	2	20

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3

Apresentação de opiniões



Fonte: Elaboração própria

Para a realização de qualidade do processo educativo resultante da interacção entre a direcção da escola, professor e alunos é importante que se ouçam as opiniões dos professores através das actividades programadas como reuniões e não programadas como as situações ocasionais para se apresentar as situações ligadas à realidade objectiva dos professores a fim de dar resposta nas preocupações apresentadas pelos encarregados de educação e alunos.

Para o processo de supervisão pedagógica, quatro (4) professores equivalentes a 40% alegam que a equipa pedagógica supervisiona sempre as aulas dos professores; ao passo que 6 correspondente a 60% alegam que nem sempre.

Tabela 4

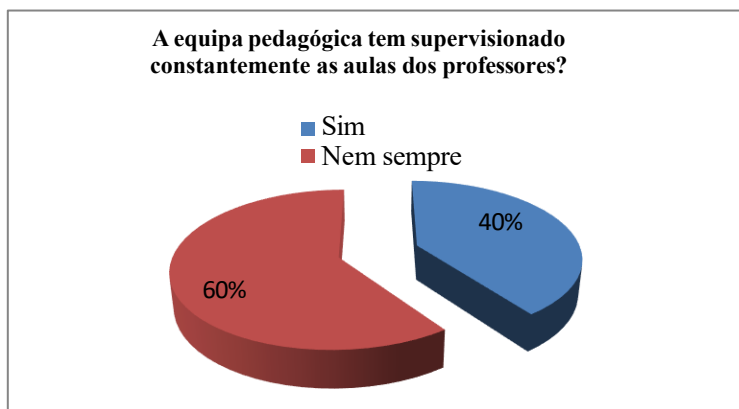
Supervisão pedagógica

Total	Sim	%	Nem sempre	%
10	4	40	6	60

Fonte: Elaboração própria

Gráfico nº4

Supervisão pedagógica



Fonte: Elaboração própria

Entretanto, de acordo o gráfico reflecte-se que a equipa pedagógica não tem controlado ou supervisionado suficientemente os seus profissionais e desta forma fica difícil estar dentro da realidade ou dificuldade enfrentada pelo professor. Para se proporcionar uma formação contínua é importante que a equipa pedagógica zeze na identificação dos problemas apresentado pelos docentes para que a formação a ser transmitida esteja interligada com a disciplina que o professor lecciona. O gestor escolar tem que acompanhar na íntegra este processo para contribuir no desenvolvimento sustentável da escola.

A última questão colocada aos professores levou a compreender o seguinte: algumas vezes têm tido atraso salarial? Quanto a pergunta 4, professores correspondentes a 40% alegam que sim; já seis destes, correspondentes a 60% alegam que nem sempre.

Tabela 5

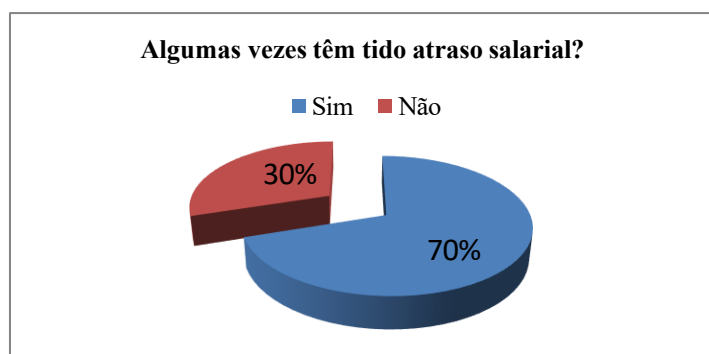
Salário

Total	Sim	%	Nem sempre	%
10	4	40	6	60

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 5

Salário



Fonte: Elaboração própria

Normalmente o processo de execução de qualidade das actividades docentes depende de diversos factores motivacionais, uma delas é o salário e é necessário que o gestor escolar garanta a tempo a remuneração dos professores no sentido de que eles (docentes) ganhem probabilidade de poder elevar nas suas práticas uma dinâmica que permite-o contribuir no desenvolvimento sustentável da escola.

O gestor escolar tem o papel de gerir a escola a partir das directrizes e políticas públicas educacionais, além de implementar o projecto pedagógico de maneira a garantir que os estudantes atinjam os objectivos desejados. O gestor escolar precisa estar em contacto com os professores e demais colaboradores, sobretudo, na delegação de actividades pedagógicas e administrativas. Por isso, uma das habilidades importantes para esse profissional é a capacidade de liderar e inspirar equipas em direcção aos objectivos educacionais para prevenir o abandono escolar.

É importante que a entidade gestora crie políticas que facilitam no desempenho do seu colectivo de funcionários para orientarem com qualidade os educandos.

No campo de estágio foi possível constatar a insuficiência na relação entre a colectivo de gestão com os professores e não só, não se valoriza como tal, a ideia de que por meio desse relacionamento que o aluno tem o primeiro contacto com as outras pessoas, desenvolvendo noções de afecto e solidariedade. Neste caso deve-se sempre implementar uma gestão democrática para se contribuir significativamente no desenvolvimento sustentável da escola porque a gestão democrática está baseada na coordenação de atitudes e acções que propõem a participação social, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direcção, equipa pedagógica e demais funcionários) é considerada sujeito activo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola.

Nesse contexto, saiba que é fundamental garantir a igualdade, a liberdade, a participação, a transparência, a divisão de responsabilidades e a descentralização das decisões. Ao respeitar todos os princípios mencionados, a gestão consegue alcançar resultados satisfatórios. A escola é também responsável por promover a autonomia e o protagonismo e por orientar a criança a ter experiências próprias e responsabilidade para construir seu projecto de vida e integrar-se no contexto escolar onde o diálogo que se estabelece com a escola é um factor que contribui para o bom desempenho escolar, mas para que isto aconteça tudo depende de uma gestão de qualidade do seu colectivo.

5 Conclusões

A partir de estudo efectuado no campo de estudo, concluiu-se que os objectivos foram alcançados porque conseguiu-se analisar na integra o impacto da gestão democrática no contexto escolar das instituições privadas em Angola bem como envolvimento de todo

colectivo pedagógico neste processo para se proporcionar um ensino de qualidade aos alunos. Os resultados obtidos através da pesquisa foram satisfatórios e as hipóteses foram confirmadas, pois conseguiu-se identificar, na amostra utilizada, as variáveis que requerem uma acção de melhoria, como: processo de comunicação para dar abertura a uma gestão democrática, pagamento de salários a tempo, supervisão das aulas dos professores para se proporcionar uma formação ligada à realidade objectiva dos professores situação que não contribui no desenvolvimento sustentável das instituições privadas em Angola.

Foi possível analisar o impacto da gestão democrática no contexto das instituições privadas em Angola, fundamentou-se teoricamente a importância da gestão democrática no contexto escolar; avaliou-se o grau de satisfação dos professores quanto à participação na gestão das escolas; identificou-se os principais factores que estão na base do problema da gestão escolar das instituições privadas de Angola. Portanto, comprovou-se que se os gestores garantissem gestão democrática nas suas práticas, influenciariam positivamente no desenvolvimento das instituições privadas em Angola.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o estilo democrático é condição fundamental para a instituição de um ambiente onde realmente ocorra a gestão participativa. É importante que o colectivo de gestão implemente sempre uma gestão participativa, os dados demonstram através da observação durante o estágio insuficiência neste processo. Ela compreende a organização da escola promovendo condições efectivas para garantir o avanço do processo de ensino-aprendizagem. Assim, as acções da escola devem estar organizadas em quatro áreas fundamentais: pedagógica, administrativa, financeira e de recursos humanos para se garantir a qualidade no processo de organização da escola.

Referência

- AFONSO, P. L. (2009). Liderança - Elementos Chaves do Processo. Escolar Editora.
- ALVES, Rubem. (2013) Estórias de quem gosta de ensinar: o fim dos vestibulares. 13^o edição. Campinas-SP: Papirus.
- ÁVILA, V. F. (1997). A Pesquisa na Dinâmica da Vida e na Essência da Universidade: ensaios de curso para estudantes, professores e outros profissionais. Campo Grande: Editora da UFMS.
- BATISTA, S.D; SOUZA, A.M; OLIVEIRA, J. M.S. A (2011). evasão escolar no ensino médio: um estudo de caso. Revista Profissão Docente, Uberaba, v.9, n.19, 2009. Disponível em < <http://www.revistas.uniube.br/index.php/rpd/article/view/229>> acesso em 10 jan 2011.
- DUARTE, I. (2006). Ensinar Português para o Desenvolvimento: Diagnóstico e Propostas Terapêuticas. In I. Duarte & P. Morão (org.). Ensino do Português para o Século XXI (27-40). Lisboa: Edições Colibri.
- ELEVA Plataforma. (2020). Qual é a verdadeira função social da escola na formação dos alunos?
- GUIMARÃES, P. & Barros, R. (2015). A Nova Política Pública de Educação e Formação de Adultos em Portugal. Os Educadores de Adultos numa Encruzilhada? Educação & Sociedade, v. 36, n.º 131, 391-406.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de, A. 2003. Fundamentos de metodologia científica. 6. Ed LIBÂNEO, J. C. (2001). Organização e Gestão na Escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa. São Paulo: Atlas.
- LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. (2013). Educação escolar: políticas, estruturas e organização. São Paulo: Cortez.
- LIMA, Jozina Pires de Araújo. (2011) Gestão Democrática na escola: uma estratégia de prazer no trabalho. Dissertação de mestrado em Psicologia apresentada na Universidade Católica de Brasília,.
- LÜCK, H. Gestão da cultura e do clima organizacional da escola. (2011) 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, Vol. V, série cadernos de gestão.
- LÜCK, Heloísa. (2005) A gestão pedagógica da organização curricular com foco na superação da distorção idade-série. Gestão em Rede, n. 62, p. 10 – 14, junho,.
- LÜCK, Heloísa. (2009). Dimensões de gestão escolar e suas competências. –Curitiba: Editora Positivo,
- MARQUES. HELEN DAYANE MISSIAS (2017). gestão escolar democrática: A gestão Participativa e a Autonomia da Escola Pública ITAPORANGA - PB apud LUCK, Heloísa. A gestão participativa na escola. Petrópolis, RJ: Vozes, Série:

Cadernos de gestão,

MINAYO, Maria Cecília de Souza (2001). (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes,

SOUZA, S. A.; ALVES, F. M. S.; BUSS, R. N. (2008). Satisfação dos Estudantes dos Cursos de Graduação em Administração da Universidade Federal de Matogrosso do Sul. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, 2008. Anais... Rio de Janeiro,

VEIGA, Ilma P. A. (1997). Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: (Org.). Projeto Político Pedagógico: uma construção possível. 3. ed. Campinas: Papirus,

ZABALZA, Miguel. (2004). O ensino universitário: seus cenários e seus protagonistas. Porto Alegre: Artes, Médicas.



Este artigo está licenciado sob a licença: Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. Ao submeter o manuscrito o autor está ciente de que os direitos de autor passam para a Revista Científica Visão XXI.