

---

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Modelos de Descentralização da Gestão escolar

Gonçalves Manuel Chiquito

Mestrado em Administração Escolar

Orientador:  
Doutor João Sebastião, Professor Associado,  
Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Modelos de Descentralização da Gestão escolar

Gonçalves Manuel Chiquito

Mestrado em Administração Escolar

Orientador:

Doutor João Sebastião, Professor Associado,  
Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

## Agradecimento

Neste magnífico trabalho, começo agradecendo a Deus o todo-poderoso pelas imensas maravilhas que operou a mim e à minha família durante o percurso da formação. Por conseguinte, agradeço a minha esposa Eugênia Chilombo que carinhosamente nunca se cansou em me acompanhar e cuidar-mos juntos dos nossos filhos, mesmo as vezes em ambientes separados.

Por outro lado, agradeço o meu orientador, professor Doutor João Sebastião, pelo enorme esforço de acompanhar-me, pacientemente, dando-me orientações suficientes e consistentes para a construção desta obra que achamos importantíssima para uma gestão escolar democrática em Angola. Na mesma linha, agradeço o meu professor e amigo, Anil da Vila Afonso, pela força e coragem que me foi dando, a partir do momento da inscrição até ao final do curso, não só também, pela disponibilidade do seu tempo, sempre que precisava do seu apoio.

Também, agradeço aos meus pais que, carinhosamente, e sem poupar os seus esforços, sempre apostaram na boa formação dos seus filhos, encaminhando-os às melhores escolas e Universidades do mundo, dando-lhes recursos suficientes para uma escolaridade bem-sucedida. Aos meus irmãos e aos meus filhos, estendem-se os meus agradecimentos pelo apoio financeiro, material, psicológico que, sem medidas, me deram.

Para terminar, agradeço a todos meus professores deste curso de Mestrado em administração escolar, pela maneira sábia de preparar e transmitir os conteúdos e a toda equipe de gestão de ensino da escola de sociologia e administração pública do ISCTE. A vossa excelência no ensino foi notória, na medida em que as minhas lacunas, no que respeita à administração e gestão escolar foram supridas.

## Resumo

O objetivo deste estudo é identificar um modelo de descentralização do poder necessário para uma administração e gestão escolar, que permita a participação democrática dos docentes, alunos, funcionários, sociedade civil e pais na tomada de decisões sobre as políticas que orientam o processo de ensino, a nível nacional e local. Sendo assim, busca-se fazer uma análise comparativa da gestão escolar de Portugal e do Brasil com Angola, a fim de encontrar um modelo de descentralização da gestão escolar que se adequa com o contexto angolano. Durante a pesquisa, foram utilizados métodos teóricos e práticos: Quanto aos métodos teóricos, foram realizadas pesquisas bibliográficas nas legislações do Ministério da educação dos países supracitados, fazendo comparações para se achar os pontos semelhantes e diferentes. Também, foram pesquisadas outras literaturas para compreender os conceitos de descentralização, concentração, autonomia, democracia e territorialização em educação. Quanto ao método prático, foram realizados inquéritos e entrevistas aos diretores de escolas, professores, alunos, tutores e entidades religiosas, comparando a quantidade de respostas dos que acham útil e dos que acham não útil, a implementação de um modelo de descentralização da gestão escolar, a fim de calcular o grau de validade do nosso trabalho.

**Palavras-chave:** Democracia, desconcentração, descentralização e territorialização.

## Resume

The objective of this study is to identify a model of decentralization of power necessary for school administration and management, which allows the democratic participation of teachers, students, employees, civil society and parents in decision-making on policies that guide the teaching process to national and local level. Therefore, we seek to make a comparative analysis of school management in Portugal and Brazil with Angola in order to find a model of decentralization of school management that fits the Angolan context. During the research, theoretical and practical methods were used: As for the theoretical methods, bibliographic research was carried out in the legislation of the Ministry of Education of the aforementioned countries, making comparisons to find similar and different points. Also, other literature was researched to understand the concepts of decentralization, concentration, autonomy, democracy and territorialization in education. As for the practical method, surveys and interviews were carried out with school directors, teachers, students, tutors and religious entities, comparing the number of responses from those who found it useful and those who did not find it useful, the implementation of a model of decentralization of school management , in order to calculate the degree of validity of our work.

**Keywords:** Deconcentration, decentralization, territorialization, democratization and autonomy.

## Índice

Nota introdutória .....	1
Objetivo geral .....	2
Objetivos específicos .....	2
Justificativa .....	3
Problemas da pesquisa .....	3
Iº- Enquadramento teórico .....	4
1.1 - Democracia .....	4
1.2-Democracia representativa centralizada .....	4
1.3- Desconcentração .....	6
1.4- Centralização nas políticas educativas .....	7
1.5-Democracia participativa .....	8
1.5.1 - Origem da democracia participativa.....	9
1.6- Descentralização da gestão escolar .....	10
1.6.1 - Conceito.....	11
1.6.2-Descentralização Administrativa .....	12
1.6.3- Territorialização ou Descentralização política .....	13
1.7 - Autonomia .....	14
Quadro nº 1 .....	15
IIº Capítulo: Análise comparativa .....	17
2.1-Modelo de gestão escolar em Portugal. ....	17
2.1.1 - Níveis de administração das escolas.....	17
2.1.2 - Conselho geral de Escola .....	17
2.1.3 - Diretor de escola .....	18
2.1.4 -Conselho pedagógico .....	18
2.1.5 - Conselho administrativo.....	18
2.1.6 - Direitos fundamentais. ....	18
2.1.7 -Níveis externos de gestão escolar .....	19
2.1.8-Administração central .....	19
2.1. 9- Autarquia .....	19
2.1.10 - Conselho municipal da educação (Decreto- Lei Nº 21/2019) .....	19
2.2- Modelo de gestão escolar no contexto Brasileiro.....	20
2.2.1 -Níveis de gestão escolar .....	20
2.2.2- Competências da União.....	20
2.2.3- Competências dos Estados e Distritos .....	21

---

2.2.4- Competências dos municípios.....	21
2.2.5- Competências das escolas.....	21
2.2.6- Competências dos Docentes.....	21
2.2.7- Estrutura administrativa das escolas e processo de eleição dos diretores de escolas.....	22
2.2.8 - Regime de autonomia nas escolas brasileiras.....	23
2.3- Administração escolar no contexto angolano .....	23
3.1-Metodologia de avaliação .....	27
3.1.2 - Amostras .....	27
3.1.3- Matriz de avaliação.....	27
3.1.4- Instrumento de recolha de dados.....	28
3.1.5-Recolha de dados e procedimentos .....	29
3.1.6 - Resultados .....	30
Quadro nº 3 .....	30
Quadro nº 4 .....	31
3.2- Contribuição do trabalho.....	31
3.2.1.1- Conselho geral da escola.....	32
3.2.1.2- Competências das escolas .....	32
3.2.1.4- Estrutura administrativa.....	34
3.2.1.5 - Processo de remuneração .....	34
Conclusão.....	39
Referências bibliográficas.....	41

---

**Índice de tabelas**

Tabela nº1.....	16
Tabela nº 2.....	27
Tabela nº 3.....	32
Tabela nº 4.....	33

## Nota introdutória

As grandes mudanças políticas, económicas e culturais que surgiram nas décadas de setenta, oitenta e noventa permitiram a reestruturação dos sistemas de governação de muitos países no mundo. Segundo Lima & Afonso (2002), refere-se que “é neste período que se redefinem as funções do Estado, em grande medida induzidas pela emergência de uma nova agenda económica global veiculada e ampliada pelas tecnologias de informação e comunicação”( Lima & Afonso, 2002 pág 33).

A ideia de educar para os serviços profissionais, fizeram com que os modelos de gestão escolar fossem reformulados de modo a garantir a participação das entidades locais na tomada de decisão das políticas que são aplicadas nas escolas, a fim de satisfazer melhor as necessidades da sociedade (Lima, 2002, p. 85).

Entretanto, neste período em Angola não havia um governo estabilizado politicamente, que pudesse assumir os novos desafios para criar uma mudança nas políticas estaduais voltadas para o setor educacional e, nem tampouco se tinha confirmado como um estado democrático; é uma situação que colocou o país mais longe das novas dinâmicas sociais.

O marxismo-leninista assumido pelo governo da época, também é uma outra situação embaraçosa, pois as suas ideologias são tipicamente comunistas e centralizadas. Por isso, não se correspondiam com as dinâmicas que emergiram dos países democráticos. (Cohen, 2002)

No entanto, surge a Lei n.º 12/91, que consagra a democracia e o multipartidarismo em Angola, também garante os direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos e o sistema económico do mercado. Essas alterações profundas nas políticas do governo angolano foram confirmadas pela Lei de Revisão Constitucional n.º 23/92.

Como não bastasse, os mesmos princípios democráticos foram consagrados na Constituição da República de Angola revisada em (2010), na seguinte redação: “Angola é uma República soberana e independente, assente na dignidade da pessoa humana e na vontade do povo angolano, cujo objectivo fundamental é a construção de uma sociedade livre, justa, democrática, solidária, de paz, igualdade e progresso social”( Constituição da República, artigo 1º ).

É com base nestes princípios que se acha importante elaborar um trabalho que procurasse analisar conceitos e políticas que permitissem a aplicação dos princípios de uma democracia participativa nas escolas. Sendo assim, este trabalho está organizado em capítulos, seções e subseções.

No capítulo Iº e suas sessões procura-se entender os conceitos de democracia, concentração, desconcentração, descentralização, territorialização e autonomia. O objetivo deste capítulo é saber até que ponto essas políticas permitem a democratização da gestão escolar.

No capítulo IIº trata-se do enquadramento histórico e legal dos princípios democráticos; faz - se uma reflexão sobre o estado atual da gestão escolar em Angola, a sua estrutura administrativa e competências dos órgãos de administração escolar, assim como as principais legislações do ministério da educação de Angola que servem de fundamentos a investigação fazendo uma comparação com o modelo de gestão escolar de Portugal e do Brasil. Portanto, o objetivo é identificar as legislações do ministério de educação angolano que consagram os princípios da democracia na educação; comparar aspectos semelhantes e diferentes na gestão escolar dos três países ( Angola, Portugal e Brasil), a fim de elaborar um modelo de gestão escolar descentralizado que se adequa com o contexto angolano.

O capítulo IIIº trata das metodologias e conclusões. Neste capítulo, pretende-se apresentar os métodos utilizados na realização da pesquisa e os resultados obtidos dos inquéritos e entrevistas aplicadas aos gestores de escolas, professores, encarregados de educação e directores provinciais de educação para confrontar as legislações consultadas com a realidade e a confirmação do grau de utilidade e credibilidade sobre a proposta de um modelo de descentralização de gestão escolar elaborado com base a experiência dos modelos de Portugal e Brasil. Na conclusão são apresentados os pontos que servem de destaque para compreensão e valorização desta obra.

### **Objetivo geral**

Este estudo pretende refletir na implementação do modelo da descentralização da gestão escolar a partir dos princípios democráticos consagrados na constituição da República e na lei de base do sistema da educação de Angola, a fim de permitir a participação das entidades locais na tomada de decisões sobre as políticas que orientam as actividades escolares.

### **Objetivos específicos**

- 1- Compreender o processo de concentração, desconcentração, descentralização e territorialização da gestão escolar, para enquadrar o modelo vigente de gestão escolar em Angola numa destas políticas.
- 2- Identificar um modelo de gestão escolar que permita a participação democrática dos professores, alunos, pais, encarregados de educação e a comunidade nas matérias de administração e gestão escolar.
- 4- Conhecer os benefícios do modelo de descentralização da gestão escolar no desenvolvimento das actividades pedagógicas, administrativas, culturais, sociais da escola e na promoção de uma educação igualitária e significativa.

**Justificativa**

O motivo da escolha deste tema deve-se pelo facto de haver fatores relevantes que dificultam o bom exercício do cargo de diretor de escola e a participação do pessoal docente, não docente, alunos, pais e encarregados de educação na matéria relativa à administração e gestão escolar.

Essas dificuldades foram registradas durante o tempo de exercício das funções de diretor escolar em locais diferentes no município do Chinguar, província do Bié em Angola. As mesmas também foram expressas pelos gestores escolares, professores, alunos e encarregados de educação no momento da entrevista e nos preenchimentos de inquéritos.

**Problemas da pesquisa**

- 1- De que modo a descentralização da gestão escolar permite a democratização dos processos de ensino e a autonomia na administração financeira, material, pedagógica e dos recursos humanos?
- 2- Como se pode identificar um modelo de descentralização escolar que se adeque com o contexto geográfico, demográfico, sociocultural, político e económico de Angola?
3. De que maneira a descentralização escolar permite a participação democrática e autônoma dos docentes, pessoal não docente, alunos, pais, encarregados de educação e a comunidade civil nos processos educativos das escolas?
- 4- Até que ponto o modelo de descentralização da gestão escolar promove benefícios à comunidade escolar e a sociedade?

## Iº - Enquadramento teórico

### 1.1 - Democracia

Como já foi dito na nota introdutória, a democracia é um princípio consagrado na constituição da República de Angola e na lei de base do sistema da educação que orientam o sistema político do país, assim como as atividades educativas. Porém, não basta escrever, não basta invocar ser um país democrático. O importante é pensar na maneira como ela é praticada e manifestada na criação das políticas educativas, na eleição dos gestores escolares e seus colaboradores e na execução das atividades educativas. Entretanto, os conceitos a seguir ajudam-nos refletir na efetivação da democracia no sentido geral e específico da educação.

De acordo com o dicionário da língua portuguesa, a palavra democracia deriva do latim, onde “dêmo significa povo e kratos ou cracia significa poder. É um sistema político fundamentado no princípio de que a autoridade emana do povo e exercida por ele ao investir o poder soberano através das eleições periódicas livres e no princípio da distribuição equitativa do poder”( dicionário universal da língua portuguesa, p. 468).

Do mesmo modo, Pires, E.L., (2000, p. 210), diz que a democracia no processo de ensino entende-se em dois sentidos: o primeiro tem a ver com “ a igualdade de oportunidade de acesso aos benefícios que o ensino pode aferir a todos os indivíduos” e “o segundo relaciona-se com o poder de participação nas decisões que implicam as teorias e práticas de ensino, no sentido de obter maior benefícios que dele possam ser retirados”. Entretanto, existem duas modalidades de democracia: a representativa centralizada e a representativa participativa. Cada modalidade caracteriza o regime de políticas administrativas dos governantes.

### 1.2-Democracia representativa centralizada

Na democracia representativa centralizada o povo através do sufrágio elege um grupo de pessoas que os representam na assembleia nacional, regional ou local. Também elege um grupo de pessoas dotadas de poder político constitucionalmente reconhecido que formam o Governo. Porém, de acordo com Formosinho et al (2005, p. 31), neste tipo de democracia “ a participação dos cidadãos resume-se apenas a votar de tempos em tempos para o parlamento que tem como função legislar e controlar o governo”.

Segundo, Miranda (2004, p. 356), não é problema que os cidadãos elegeam um grupo específico para os governar, pois “ a Soberania da coletividade estatal satisfaz-se com a livre existência e ação de órgãos próprios ou de governantes que prossigam o interesse coletivo”. Entretanto, a democracia representativa pode ser comparada com o que Miranda chama de “ a maioria de momento é eliminada pela minoria de momento “ pois os governantes são eleitos pela maioria de

momento para depois de eleitos arrogar -se de todo direito de participação política do povo como que este povo fosse a minoria. (Miranda, 2004, p. 352).

Na mesma linha de pensamento, (Formosinho et al., 2005, p. 31), afirma que "este modelo de decisão política baseia-se na imposição da vontade geral que se traduz na legitimidade de o Governo legislar a decidir sem nunca consultar a sociedade civil, implementando essas decisões através das práticas burocráticas e na legitimidade de nomear todos os dirigentes das organizações dependentes do Estado".

Analisando as políticas do modelo democrático centralizado, segundo as teorias dos autores, poderia dizer-se que é improvável no século XXI haver Governos que se caracterizam com esta modalidade de democracia. Porém, os mesmos autores reforçam a ideia de ainda existir governantes que se identificam com este regime, como veremos a seguir no trecho de Miranda.

*"Pode, por conseguinte conceber-se a existência de Governos que afastam, radicalmente, os cidadãos relegados para o estatuto de meros súbditos de qualquer intervenção na gestão da coisa pública, que lhes neguem qualquer influência nas decisões política a tomar, que, em fim consagram a liberdade dos governantes em face dos governados". (Miranda, 2004, p. 357)*

De igual modo, Formosinho et al (2005, p. 31), também diz que "a escolha do modelo centralizado pelos governantes consiste na lógica de rejeitar a intervenção na política de quaisquer intermédios entre o estado e o povo. Na centralização a única voz nos serviços executivos é do estado. As suas decisões administrativas dependem do Governo central".

De acordo com a ideia dos autores acima referidos, entende -se que dentro de um estado democrático pode não haver a descentralização, se a população não souber diferenciar a democracia representativa centralizada da democracia participativa. Também, por não saber que existe outra maneira de participação democrática nas políticas públicas, o povo fica consciencializado com o regime centralista de governação. Por outro lado, não significa que não haja pessoal qualificado na matéria que possa despertar os cidadãos sobre o assunto, porém o que acontece é que os poucos formados são da elite e tiram proveitos com as imposições à vontade do povo.

Entretanto, à medida que o nível de intelectualidade vai aumentando, os mesmos vão adotando outras modalidades de democracia na administração pública para não despertar atenção das pessoas. Sendo assim, Lima, L. C (2005), nos chama atenção de não fazermos confusão da desconcentração com a descentralização administrativa, visto que nos últimos dias a "centralização dos poderes ao nível da administração central, evoluiu para as estruturas desconcentradas regionais e locais"( Lima 2005, Pág. 127 ).

A nosso ver e como foi dito pelo autor, entende-se que existem estruturas administrativas do estado desconcentradas, porém as suas funções são centralizadas. Logo muitos, imprudentemente, tendem a justificar-se que se trata de um modelo participativo.

Portanto, para dirimir essas situações, a seguir analisaremos as políticas do modelo desconcentrado e suas relações com as políticas centralizadas, para compreendermos a diferença existente entre os dois modelos democráticos.

### 1.3- Desconcentração

Como veremos, nesta seção procura-se compreender o conceito da desconcentração administrativa do ponto de vista de alguns autores para esclarecermos a diferença existente entre a desconcentração e a descentralização no contexto da administração pública e no contexto da gestão escolar.

Segundo, Lima & Afonso, (2002, p. 62), a desconcentração consiste no aumento de vários centros mais próximos das localidades onde os serviços são prestados, porém, as ordens, as normas que se cumprem ali são emanadas do Governo central.

Ainda, Lima & Afonso (2002, pág. 61), apresentam o discurso do Ministro da Educação prestado ao jornal, para mostrar como as escolas funcionam no modelo desconcentrado e a impossibilidade de reformá-las, porquanto não se muda para o modelo descentralizado.

*“As escolas são quase sufocadas com circulares perfeitamente anódicas, os quais chegam às escolas dizendo faça-se assim, faça-se assado, independentemente do tipo de escolas se está numa zona urbana, se tem muitos ou poucos alunos se tem muitos professores profissionalizados ou efetivos se é uma escola com instalação recentes, se tem ginnodesportivas”. Para concluir diz o seguinte: “isto é um sistema que enquanto for gerindo a nível central não vemos possibilidade de reformar” (Lima & Afonso, p. 61).*

Na visão de Miranda, (2004, p. 178), a desconcentração tem característica pluralista em termos de órgãos da administração do estado que se dividem as funções e competências em vários níveis, central e local com normas jurídicas unificadas cujas relações obedecem uma hierarquia. Sendo assim, podemos aferir que a desconcentração consiste na criação de mais órgãos do estado em vários níveis administrativos e mais próximo das localidades onde os serviços são prestados, porém as políticas que orientam essas atividades são emanadas do governo central sem a participação deliberada da população e da comunidade civil, assim como as outras organizações sociais, econômicas e científicas.

Portanto, neste modelo as estruturas locais têm a mesma função que no modelo centralizado, pois são simplesmente recepcionista e executores das políticas orientadas superiormente. Ainda, podemos também dizer que os órgãos do nível regional e local desempenham as funções de intermediadores das orientações emanadas pela administração central e transmissores dos problemas que surgem do nível local para o nível central a fim de serem resolvidos superiormente e vice - versa.

Entretanto, a diferença entre um modelo centralizado de um modelo desconcentrado é que no primeiro caso trata-se de existir um único centro que decide e orienta as políticas. E, no segundo caso trata-se das mesmas ordens decididas e emanadas pelo centro que serão orientadas através de vários subcentros criados ao nível regional e municipal.

#### 1.4- Centralização nas políticas educativas

No que diz respeito à educação, Formosinho et al (2005), afirmam que “numa democracia representativa centralizada as políticas educativas são conduzidas ao nível do estado através da administração central sem grandes consultas aos parceiros sociais e pedagógicos, nem tentativas de concertação social”( Formosinho, et al, p. 35 ).

Por outras palavras, podemos dizer que num modelo de administração escolar centralizado o ministério da educação é o único órgão que decide todas políticas educativas, gere os recursos humanos e financeiros através dos órgãos desconcentrados ao nível regional e local. Todos governantes pertencem ao partido no poder eleito pelo povo no sufrágio que acontece de cinco em cinco anos sem ter em conta as características específicas de cada localidade.

Compare-se com o que Formosinho et al (2005), dizem: “ As fases de planeamento e concepção da decisão política e da implementação das soluções prescritas são fundidas no processo unificado conduzido pela administração central sendo mais importante o papel dos Ministros como dirigentes máximos da administração escolar do que como agente político”,( Formosinho, et al, p. 35 ).

Por vezes a centralização da administração escolar acontece porque os agentes políticos não tem vontade de cumprir com o que está consagrado na lei, também a falta de uma boa interpretação da lei e pessoas especializadas na área da administração escolar leva os governos adotarem um modelo de administração escolar centralizada nas modalidades de desconcentração original ou desconcentração delegada.

Tal como diz Rui, F., (2005), falando sobre a realidade portuguesa naquela altura “ Na educação o nível de discrepância entre o que está legislado e a realidade sobre o poder central e o poder local é muito alto, a relação entre o poder central e o local a objetividade de ordem jurídica e político administrativa é marcada por uma ambiguidade, fazendo com que os locais sejam destinatários passivos dos enquadramentos do estado central” (Rui, 2005, p. 27).

No entanto, a não participação das entidades locais nas decisões sobre as políticas educativas faz com que os currículos educativos e as legislações da educação sejam estáticas, descontextualizadas e desenquadradas as realidades locais e as dinâmicas sociais.

Tal como afirmaram Barroso & Afonso (2011,p. 56), “ o papel dos atores locais, ao nível das escolas, no processo de decisão é visível igualmente no ajustamento que a racionalidade a posterior destes atores exercendo na racionalidade a priori dos decisores centrais fazendo com que o praticado por vezes seja diferente com o legislado causando alterações na lei na fase da sua elaboração”. A participação das entidades locais na decisão das políticas educativas implica a utilização do modelo de administração escolar democrática participativa, que é expressa nas políticas da descentralização da gestão escolar.

Por outro lado, Formosinho, et al, (2005, p. 33), dizem que pelo fato deste modelo” pressupor a existência de pessoal qualificado torna-se a centralização inevitável, pois muitos governos não se descentralizam argumentando que não há elites locais preparadas e, ao mesmo tempo, perpetuam a situação pela qual não se fixam localmente os especialistas”.

Os mesmos autores afirmam que a mudança do modelo centralizado para um modelo descentralizado só é possível se “compreendermos que a escola não é um serviço local do estado, mas uma comunidade educativa” o sistema educativo não só deve ser colocado para cumprir os objetivos nacionais e globais, mas também deve cumprir os objetivos regionais, e locais. (Formosinho et al., 2005, p.36)

Entretanto, acham-se fundamentais as ideias dos autores pelo fato da educação estatal ter origem na família. Cada família educa os seus membros de acordo com os objetivos que pretendem atingir. Portanto, essa responsabilidade da família que passou a ser exercida nos órgãos estatais e com a garantia do estado deve acontecer num ambiente de cooperação entre o estado e a família. No entanto, é importante falar da democracia participativa, pois os factores e princípios implicados para o seu exercício permitem desenvolver o modelo de descentralização escolar.

### **1.5-Democracia participativa**

O objetivo deste trabalho não consiste em tratar da participação dos cidadãos na vida política de qualquer instituição do estado que não seja escolar. Porém, porque as escolas são instituições do estado que prestam serviços à população, nesta seção procura-se compreender o processo da democracia participativa de uma forma geral e o conceito de “estado, povo, população e cidadão” visto que a participação que se espera de um modelo descentralizado é baseada em leis, decretos e normas. Sendo assim, começamos a analisar o que é a democracia participativa.

*“ Na democracia participativa a intervenção dos cidadãos pelos votos, no quadro de um estado de direito e democrático parlamentar, continua a ser a essência da democracia; o papel mediador do partido político é também essencial na democracia. Só que a participação dos cidadãos não se reduz ao voto para o parlamento, nem os partidos são os únicos corpos intermédios relevantes para as determinações das decisões políticas nem o nível central é o único nível de administração; por outro lado, o Governo não se arroga o direito de nomear todos dirigentes de organizações públicas”*  
(Formosinho et al., 2005, p. 32)

Ainda o mesmo autor continua dizer que, numa democracia participativa, além do Governo que decide sobre as políticas do estado existem outros órgãos, como por exemplo os partidos políticos, os Governos regionais e municipais, os gestores escolares e a comunidade civil, (associações profissionais, Clubes cívicos, Clubes sociais e esportivos, cooperativas, ambientalista, associações sindicais, grupos culturais e religiosos, instituições de benemerências, associações de defesa do

consumidor e instituições políticas), que participam, decidem e propõem políticas ao Governo. (Formosinho et al., 2005, p.32)

No que tem a ver com as nomeações dos dirigentes, o papel dos cidadãos de votar continua a ser exercido nas eleições dos representantes dos órgãos locais. Compare-se com a seguinte afirmação: “a existência dos corpos intermédios e a participação dos cidadãos nas eleições dos dirigentes locais não só permite expressar a vontade da população, também coloca limite ao poder do estado e como controle dos abusos da Administração local do estado”, Baptista (1982), citado por (Formosinho et al., 2005, p. 32)

Segundo Barroso (2005) citado por Lima, L. c. & Sá, V. (2017,p. 33), os problemas da educação são sociais. Portanto, as políticas educativas devem ser criadas de acordo com as necessidades das localidades. “ O local constitui o lugar onde emergem os problemas e se configuram as soluções”.

### **1.5.1 - Origem da democracia participativa**

O modelo de democracia participativa é resultante da revolução francesa (1789- 1799) e da revolução americana (1765 a 1791). Neste modelo os princípios políticos baseiam-se no poder como titularidade do povo. O povo é que tem a chave de escolher quem os vai governar e de conservar ou não esses governantes no poder. Entretanto, trata-se de uma liberdade política, diferente de uma liberdade civil que tem a ver com as relações entre os particulares (Miranda, 2004, pág. 343 e 359)

Entretanto, muitos governantes, para justificarem a participação do povo, promovem reuniões cujo caráter é informativo com uma população sem direito de negação nem de decisão política. Segundo Miranda (2004), a decisão política constitui um direito fundamental de um povo:

*“ É considerado povo através de cada cidadão a quem é reconhecido o direito de participação; através de grupos de cidadãos, instituições sociais menores integradas no estado, isto é, famílias, municípios, organismos socioprofissionais, ou corporativos, finalmente, através da totalidade dos cidadãos (ou das instituições), com o direito de intervenção na vida pública. Daí, modos individuais, institucionais coletivos e globais”*  
(Miranda, 2004,p.359)

De acordo com este autor, que fala segundo o pensamento contemporâneo e legal, marca-se a diferença entre estado, povo e população. Entretanto, “o estado é constituído por aqueles homens e aquelas mulheres que têm os seus direitos revestidos da qualidade de cidadãos que permanecem unidos na mesma lei. Logo, os associados, os membros do estado tomam coletivamente o nome de povo. E, chama-se população para designar as classes ou grupo de pessoas que formam o povo ”. (Miranda 2004 p.50 e 52)

Entretanto, a lei é um elemento incontornável na unificação dos indivíduos. Logo, os elementos que constituem o estado quando são particularizados designam-se cidadãos. Compare-se com o que diz (Miranda, 2004, p. 59), a palavra cidadão designa a um elemento particular de um povo possuidor de direitos e deveres que pode ser abstrato ou efetivo. É abstrato aquele cidadão que é somente pertencente a um estado livre de direito, mas é caracterizado pela submissão sem ações participativas. Já o cidadão efetivo é aquele que pessoalmente participa com ideias que podem servir para decisões de política do estado.

No que diz respeito à governação, também concordamos com a ideia de (Miranda, 2004, p. 59), “em qualquer estado existem sempre os governantes e os governados”. Baseando-se na ideia do autor, entende-se que cabe aos cidadãos o poder de eleger homens e mulheres capazes de administrar os serviços públicos dentro do aparelho do estado. Os governados têm também o direito de avaliar o tipo de serviço que lhes está sendo prestado pelos governantes. Portanto, na seção a seguir analisaremos como este processo acontece no modelo de descentralização da gestão escolar.

### **1.6- Descentralização da gestão escolar**

Como já foi dito anteriormente, a descentralização da gestão escolar pressupõe uma democracia participativa e a criação das estruturas e órgãos democráticos. Entretanto é importante entender o conceito da descentralização da gestão escolar, sua evolução e como os cidadãos participam na decisão política das escolas.

Os movimentos das políticas da descentralização da gestão escolar partem da década 80 do século XX, quando em muitos países do mundo, por exemplo em Portugal e no Brasil surgiram vários debates na área da Educação sobre a temática da descentralização da gestão escolar, tal como podemos observar neste trecho:

*“ Todos os programas dos governos no domínio da educação invocavam, de uma maneira implícita ou explícita a bondade dos seguintes objetivos: aproximar o local de decisão do local de aplicação, ter em conta as especificidades de diferentes territórios; promover a participação dos utilizadores públicos na sua gestão; reduzir a burocracia estatal; libertar a criatividade e desencadear a inovação pedagógica ”.*  
(Lima & Sá, 2017, 24),

Entretanto, essas mudanças nas políticas educativas tiveram como base as alterações dos estados motivados pela revolução da Inglaterra de 1688 e conseqüentemente a revolução francesa a partir de 1789 a 1799, que permitiram o surgimento dos estados de direitos assentes na separação de poderes e na subordinação à lei (Formosinho et al., 2005, 14).

### 1.6.1 - Conceito

A palavra descentralização já foi utilizada nas eras empresariais e tinha como objetivo adaptar os produtos comerciais com as culturas e dinâmicas locais. Como diz Chiavenato, havia situações regionais e locais que precisavam de respostas urgentes e os órgãos centrais não podiam dar de imediato. Sendo assim, os órgãos centrais eram obrigados a ceder autoridades aos órgãos mais próximos dos locais onde as ações eram realizadas, a fim de permitir a rapidez e ausência de confusão nas divisões. No decorrer do tempo, o conceito da descentralização tornou-se o centro dos debates no campo da administração escolar ( Chiavenato, 1936, p. 287).

Segundo Miranda, (2004, p.177), “ a descentralização surge para designar o fenômeno da concessão de poderes públicos a entidades infra estatais, (às autarquias, autogoverno e auto administração). O estado na generalidade não é o único órgão incumbido à responsabilidade de realizar os interesses coletivos”.

Na visão de Barroso, J. citado por Lima, L. C & Sá, V. (2017, p.26), a descentralização “ é a transferência de competências, atribuições e recursos do nível central para o nível local, (autarquias e escolas) ”. o mesmo autor , afirma que este processo consiste na redução de algumas funções do estado para ao nível local, a fim de possibilitar a liberdade de criatividade e a inovação pedagógica (Conselho nacional, 2016, p.24).

Ainda, barroso j. (2016), Citado pelo conselho nacional da educação portuguesa diz que “a descentralização é a resposta a um problema de aproximação do centro para a periferia, e, é o dever do estado central reduzir algumas das suas funções transferindo-as para os locais mais próximos de prestação de serviço às comunidades, permitindo a modernização, qualificação e participação dos atores sociais na tomada de decisões sobre as políticas educativas a serem desenvolvidas nas escolas “ (Conselho nacional da educação, 2016, p. 22)

A descentralização implica a criação de condições pelas quais devem ser realizadas, “poderes locais fortes, escolas fortes, professores profissionalizados, cidadãos participativos, estado regulador, vigilante e interveniente” (Lima & Sá, 2017, p. 3

Segundo Barroso & Afonso, (2011, p.31), a descentralização requer a criação de órgãos próprios na escola onde os representantes de pais, encarregados de educação, professores, alunos pessoal não docente, representantes da sociedade civil, representantes das associações dos serviços sociais, associações económicas e representações do governo participam e sejam atuantes.

De acordo com Miranda, (2004), a descentralização pode ser política, administrativa e subsidiária. Como veremos a seguir, cada modalidade apresenta uma diferença da outra. Portanto, é necessário compreendê-las para conseguir diferenciá-las.

### 1.6.2-Descentralização Administrativa

A descentralização administrativa consiste na transferência de competências de âmbito administrativo nos domínios de gestão dos recursos financeiro, humanos, gestão de processos e gestão dos recursos materiais.

Segundo Formosinho et al. (2005), a descentralização administrativa consiste na criação de órgãos intermédios ao nível regional e local de decisão, porém relacionados hierarquicamente com o nível central. As suas funções e poderes são atribuídos pela administração central com objetivo de aproximar as localidades dos serviços anteriormente prestados a nível central. A descentralização administrativa é seguida de uma autonomia administrativa através de legislações próprias. Entretanto, essas funções podem ser alteradas ou revogadas pela entidade central.

Segundo Miranda, (2004), “os modos de descentralização administrativa são em latitude crescente. Nesta modalidade são criadas as personalidades jurídicas de direito público; personalidades com autonomia administrativa ou executiva; personalidades com autonomia administrativa e financeira; e personalidade com autonomia e faculdade regulamentar”, (Miranda, 2004, p.179). Neste caso, temos como exemplo as uniões, os estados, os distritos federais, as autarquias, os Municípios que são criados nos termos da lei e gozam a autonomia de gerir os seus próprios recursos. As personalidades de direito público têm como objetivo principal servir os interesses coletivos; diferentemente de uma personalidade jurídica de direito privado que tem como objetivo principal servir os interesses particulares.

De acordo com o mesmo autor a descentralização administrativa pode ser "primária e secundária"; a primária corresponde às cedências de poderes e competências administrativas a pessoas colectivas de direito público por via da constituição da República; a secundária corresponde a autorização de cedência de poderes administrativos de pessoas colectivas de direito público as pessoas colectivas de direito privado (Miranda, 2004,p. 180)

Entretanto, na educação, tanto a descentralização administrativa primária como a descentralização administrativa secundária são necessárias para a promoção de uma gestão que visa satisfazer as necessidades da população. Sendo assim, é preciso criar entidades administrativas ao nível local e escolares dotadas de competências e autonomia na gestão financeira, material e processual. Esta modalidade permite o dinamismo na resolução dos problemas que se levantam constantemente na base e que as suas resoluções têm sido morosas por depender do órgão central. As competências e o grau de autonomia são definidos nos termos da lei, permitindo uma boa colaboração e partilha de competências com as entidades envolvidas na gestão escolar.

Na visão de Barroso (2015), “a descentralização administrativa e o reforço à autonomia das escolas destinam-se a garantir a concorrência e a liberdade de escolha, diminuindo a intervenção do

estado e da sua administração central na provisão direta dos serviços educativos, mas reforçar o seu controle sobre o processo e os dispositivos de avaliação”, (Conselho nacional da educação, 2016, p.24)

Na descentralização administrativa o papel do estado é de financiador e regulador. Sendo assim os projetos para o melhoramento das condições são elaborados ao nível local e financiados pela administração central do estado. Entretanto os currículos educativos são contextualizados à realidade local.

No que tem a ver com a criação das entidades de administração escolar, temos como exemplo a gestão escolar portuguesa: o MEP no âmbito do cumprimento da participação democrática dos professores, alunos, pais e encarregados de educação e a comunidade na gestão escolar, assim como a descentralização da gestão escolar, consagrada no artigo 77º da CRP e no artigo nº 3º na alínea g) da LBSE, através do Decreto 75/2008, do sistema educativo Português, cria-se nas escolas “o conselho geral”. Portanto a gestão ao nível das escolas passou a depender do conselho geral, diretor de escola, conselho pedagógico e conselho administrativo. Neste caso Portugal é um bom exemplo para uma descentralização administrativa e democracia participativa. Porém, e tal como dissemos anteriormente, além da descentralização administrativa existe a descentralização política, cuja diferença consiste nos domínios de autonomia.

### **1.6.3- Territorialização ou Descentralização política**

Nesta seção trata-se da descentralização política, diferente da descentralização administrativa que tem a ver com autonomia na gestão financeira, material, curricular e gestão dos recursos humanos. Entretanto, alguns autores usam a territorialização para designar a descentralização política. Todavia, tanto a descentralização política como a territorialização referem-se a uma descentralização que permite a criação de legislações próprias para uma determinada localidade.

No âmbito educativo o conceito da territorialização das políticas educativas é usado para designar uma grande diversidade de princípios, dispositivos e processos inovadores no domínio das planificações, formulação e administração das políticas educativas, que de um modo geral valorizam as afirmações dos atores locais e a contextualização da ação política. Este conceito traduz-se a uma realidade complexa e global da transformação das “relações do estado e educação, entre os interesses comuns e os interesses individuais, entre o centro e o local, entre o controle local e a autonomia” (Barroso, 2015, p. 25)

Segundo Pinhal (2012), citado por Barroso (2015), “ o processo da territorialização das políticas educativas corresponde com a construção de políticas locais de conceção e execução autônoma dentro dos limites da intervenção local que tenham sido definidas pela Lei.

Concordando com os autores, a territorialização tem como objetivo relacionar as políticas educativas às diversidades culturais, sociais e econômicas das localidades. Este modelo permite a criação de condições para o desenvolvimento local. Sendo assim, as ofertas educativas (cursos formativos), são definidas com base nas características de cada localidade. Por exemplo, no caso dos Municípios e regiões que têm como atividade principal a agricultura, criam-se cursos que visam fornecer competências às populações para o exercício desta atividade de forma profissional. “ O local torna-se assim um lugar de decisão e construção de uma nova ordem educativa, baseada na informação e na consulta através de um ajustamento mútuo entre os diferentes grupos afetados “. (Barroso, Conselho nacional da educação, 2016, p 26)

Entretanto, existe uma correspondência legal com o que está consagrado no artigo 105º da lei nº 17/16, Lei de base do sistema educativo de Angola no ponto nº 2, que diz: “ 20 % dos conteúdos curriculares para educação pré- escolar, ensino primário e secundário, são da responsabilidade local e 80% são conteúdos do âmbito nacional”.

Porém e como diz Barroso (2015), para a materialização dessas políticas é preciso conceder autonomia aos Municípios e as escolas, seguidas de medidas de reorganização e redefinição funcional do aparelho do estado a nível central, regional; transferindo competências aos Municípios, autarquias, escolas com parceria da sociedade civil, organizações econômicas e profissionais de diversas áreas, para a materialização do processo.

## 1.7 - Autonomia

Nesta seção procura-se compreender o conceito de autonomia, visto que é um fator preponderante para o cumprimento dos modelos de descentralização, (administrativa e política). Como veremos a seguir, a autonomia permite uma gestão baseada nas ideias próprias e racionais sobre os fatores que permitem o desenvolvimento local e a rápida solução dos problemas.

Segundo o decreto 75/2008, da Educação portuguesa, a autonomia é definida como uma “faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas e escolas não agrupadas, pela lei e pela administração central da educação de tomar decisões sobre os domínios da Organização pedagógica, curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar, da gestão patrimonial, administrativa, e financeira no quadro das funções, competências e recursos que lhe são atribuídas.

Ainda, de acordo com Carvalho, M. J. Como citado em Lima, L.C. & Sá, V. (2017, p. 199), o elemento principal que se deve considerar numa reforma que caminha ao sucesso é “ a tomada de decisões “. Para Carvalho, “decidir supõe a intervenção dos professores e uma nova concepção de governação de escolas que se exprime na participação reflexiva, Crítica, e ativa ou seja, que não se limita a uma intervenção na discussão, mas ao acesso nas decisões no âmbito do governo, da administração da escola considerando-os como sujeito - agente” (Lima & Sá, 2017, p.20)

Na mesma senda, Seixas, (2003,p.41-42), diz que a autonomia de uma instituição é associada a uma diversificação e eficiência de recursos para atingir a eficácia da gestão. Isso implica uma responsabilização dos atores (financiador e executor), isto é, um governo central que desempenha a função de criar condições e colocar à disposição das escolas, fiscalizar e cobrar responsabilidade aos atores escolares; por outro lado, os diretores de escolas que gerem os recursos disponíveis nas escolas e prestam contas ao governo central. Sendo assim, é preciso que os gestores escolares sejam profissionais com competência administrativa.

Em síntese compreende-se que a autonomia, no âmbito legal, é um ato pelo qual uma entidade com competência jurídica e de direito público ou privado torna-se independente nas suas decisões em relação ao centro através de legislações próprias que consagram as suas competências e colocam limitações na sua atuação. Portanto, a sua importância nos modelos de descentralização da gestão escolar consiste em conceder liberdade aos órgãos locais (Municípios e escolas), de planificação e execução das suas actividades.

Quadro nº 1

Modelo de descentralização da gestão escolar	Definição
Democracia	Sistema político fundamentado nos princípios em que a autoridade vem do povo e exercida por ele através das eleições dos seus governantes.
Democracia representativa	-Sistema político em que o povo é representado por um grupo de pessoas no parlamento nacional, regional e municipal .
Democracia representativa e participativa	Além do governo que decide sobre as políticas do estado, além dos deputados que representam o povo na assembleia nacional existe outros órgãos, tais como: os partidos políticos, os governos regionais, e municipais, os gestores escolares, os professores, alunos, pais e encarregados de educação e a comunidade civil que participam, decidem e propõe políticas ao governo.
Modelos centralizados	Consiste na existência de um único órgão que decide todas políticas educativas, gere os recursos financeiros, recursos humanos, através dos seus órgãos desconcentrados ao nível regional e local. - Todos os dirigentes são indicados pelo governo no poder.
Modelos desconcentrados	É caracterizado pela existência de vários centros mais próximo das localidades onde os serviços são prestados,

	porém as ordens e normas que ali se cumprem são emanadas do governo central.
Modelos descentralizados	Consiste na transferência de competências e recursos do nível central para o nível local (autarquias e escolas), através de legislações próprias.
Descentralização administrativa	Consiste na transferência de competências e autonomia do âmbito administrativo nos domínios de gestão dos recursos financeiros, recursos humanos, materiais e processos, através da legislação própria
Descentralização política	Tem a ver com a autonomia de criação de políticas educativas ao nível local de conceção e execução autónoma dentro dos limites de intervenção local definida por lei.
Descentralização institucional	Consiste na emancipação de uma instituição que anteriormente se encontrava sob direção de outra e através de um estatuto próprio, lhe é permitida uma autogestão.
Autonomia	<p>- É uma faculdade que consiste em tomar decisões sobre certos domínios. Temos como exemplo: gestão dos recursos financeiros, recursos humanos e material.</p> <p>-A gestão é baseada nas ideias próprias e racional sobre os fatores que permitem o desenvolvimento local e rápida solução dos problemas</p>

## IIº Capítulo: Análise comparativa

Tal como já foi dito na nota introdutória do trabalho, o objetivo deste capítulo é comparar e identificar aspetos semelhantes e diferentes na gestão escolar dos três países, (Angola, Portugal e Brasil), sendo dois países mais avançados em matérias de descentralização da gestão escolar. Portanto, esta comparação permite identificar ferramentas suficientes para elaborar um modelo de gestão escolar descentralizado que se adegue com o contexto angolano.

### 2.1-Modelo de gestão escolar em Portugal.

Os princípios de autonomia da gestão escolar em Portugal existem desde 1976, dois anos depois da queda do regime autocrático salazarista. Passados dez anos, em 1986 foi constituída a Lei de Bases do Sistema Educativo português. A partir deste período, a participação dos pais, alunos, professores e as comunidades na gestão escolares faz parte das duas legislações e foi motivo das reformas educativas de 1988, cuja implementação aconteceu em 1991 e 1998, com o surgimento do decreto nº 115-A/ 98.

Entretanto, à medida que as reformas educativas foram surgindo, a figura do diretor nas escolas portuguesas foi alterada; a gestão escolar unipessoal passou para colegial representada pelo conselho de direção, que mais tarde passou para conselho de escola. E, com o novo decreto-lei nº 75/2008, o mesmo passou a ser chamado conselho geral de escola. Barroso & Afonso (2011, p.31)

#### 2.1.1 - Níveis de administração das escolas

Segundo o artigo 10º do Decreto-lei nº 75/2008, as escolas portuguesas possuem os seguintes órgãos administrativos: " Conselho geral de escola, diretor, conselho pedagógico e conselho administrativo". Analisando os elementos que compõem o conselho geral da escola, percebe-se que este decreto surge na perspectiva de dar o cumprimento da democratização da gestão escolar em Portugal.

#### 2.1.2 - Conselho geral de Escola

O Conselho geral das Escolas portuguesas é um órgão de fiscalização de um agrupamento de escola ou escola não agrupada constituído pelas representações de professores, alunos, pais, pessoal não docente, representantes da comunidade local e da câmara municipal, um número ímpar que não exceda 21 elementos, (Decreto-Lei 75,/2008, artigo 12º)

De acordo com o decreto, as principais competências do conselho geral de escola, são: "eleger o presidente, o diretor de escola, aprovar o projeto educativo, o plano anual e plurianual, o contrato de autonomia, o mapa de férias, o relatório de contas de gerência e o regulamento interno da escola", (Decreto-Lei 75/2008, artigo 15º)

### **2.1.3 - Diretor de escola**

O diretor de escola passou a ser um órgão executivo da administração e gestão da escola nos domínios pedagógico, cultural, administrativo, financeiro e patrimonial. É eleito pelo conselho geral de escola através de concurso.

Entretanto, os requisitos para a candidatura ao cargo de diretor, são: seja detentor de formação específica para o efeito, (formação em gestão escolar), tenha experiência correspondente em pelo menos a um mandato completo no exercício do cargo de diretor, subdiretor, presidente ou vice-presidente do conselho executivo de escola ou num dos cargos de direção; possua experiência de pelo menos três anos como diretor de uma escola particular ou cooperativa. As mesmas competências também são exigidas para os cargos de subdiretor pedagógico e subdiretor administrativo, que são nomeados pelo diretor de escola dentre os docentes da mesma escola que possuam pelo menos cinco anos de serviço. Portanto, a Lei determina abertura e os procedimentos concursal, (Decreto Lei, 75/2008, artigo 18º a 21º)

### **2.1.4 - Conselho pedagógico**

É uma entidade da escola ou de agrupamento de escola que tem como principais funções coordenar e superintender as atividades pedagógicas e orientação educativa, assim como a condução das aprendizagens dos alunos e a formação dos professores. É composto pelo diretor que o preside, os coordenadores dos demais departamentos curriculares, supervisão e a orientação pedagógica. Essas funções encontram-se detalhadas no artigo próprio (Decreto-Lei 75/2008, artigo 33º)

### **2.1.5 - Conselho administrativo**

É uma entidade decisória em assuntos administrativos - financeiros da escola ou escolas agrupadas. É constituído pelo diretor que o preside, subdiretor e o chefe dos serviços administrativos. Tem as competências de aprovar o projecto do orçamento anual, elaborar o relatório de conta de gerência, permitir a realização de despesas e os pagamentos, actualizar o cadastro do património. (Decreto-Lei-75/2008- artigo 36º - 37º)

### **2.1.6 - Direitos fundamentais.**

O diretor, o subdiretor e os diretores adjuntos têm direito de formação profissional. Relativamente aos ordenados, mantém a remuneração básica e são-lhes acrescidos um suplemento em detrimento das suas funções, (Decreto Lei, 75/2008, artigo 28º)

### **2.1.7 -Níveis externos de gestão escolar**

Como vimos anteriormente, o decreto 75/2008, cinge-se nas transferências de competências às escolas ou agrupamento de escolas. Também, podemos afirmar que o decreto não apresenta competências do âmbito municipal, intermunicipal nem Governamental, portanto não cumpre as políticas da territorialização da gestão escolar. Todavia, surge o decreto Nº 21/ 2019, que subordina a lei de base nº 46/86.

Com a entrada em vigor deste decreto e de acordo com o que está escrito na página introdutória do mesmo, surgem novos intervenientes no exercício da gestão escolar: Administração central, autarquias, conselhos intermunicipais, entidades Governamentais e o conselho municipal da educação. Estes constituem órgãos intervenientes da gestão escolar ao nível externo das escolas ou agrupamento de escolas com competências partilhadas e inter-relacionadas. Segundo o decreto, o objetivo desta transferência de competências é “ o desenvolvimento socioeconómico do país e a satisfação com eficiência e qualidade acrescida das necessidades da população”. (Decreto- Lei Nº 21/2019)

### **2.1.8-Administração central**

A Administração central, de acordo com o Decreto- Lei Nº 21/2019, tem responsabilidade em financiar as competências de investimento de gestão das autarquias locais e atividades intermunicipais, fornecendo-lhes apoios em matéria de educação e seus complementos.

### **2.1. 9- Autarquia**

As autarquias locais têm competências de elaborar a carta educativa; elaboração do plano de transporte; construção e requalificação dos edifícios escolares; apoios e complementos educativos as escolas; fornecimento de refeição em refeitórios escolares; ação social escolar; Gestão e funcionamento das residências escolares, apoio às escolas a tempo inteiro; recrutamento do pessoal não docente; gestão do pessoal não docente; gestão do espaço escolar fora do período letivo; procedimento de transição de trabalho e o fornecimento de serviços externos. (Decreto- Lei Nº 21/2019)

### **2.1.10 - Conselho municipal da educação (Decreto- Lei Nº 21/2019)**

Compete ao conselho municipal da educação a coordenação do sistema educativo, acompanhamento da elaboração da carta educativa; emitir parecer sobre abertura do estabelecimento de ensino; participar na negociação dos contratos de autonomia; apreciação dos projetos educativos a desenvolver no município; adequação da ação social no município; medidas de apoios às crianças e jovens com necessidades especiais educativas; programas de ações de prevenção de segurança dos espaços

escolares; intervenção na qualificação e requalificação dos edifícios escolares.

## **2.2- Modelo de gestão escolar no contexto Brasileiro**

A história da descentralização escolar no Brasil remota de 1888, quando se alterou a constituição federal Brasileira. Entretanto, a República Federal Brasileira, administrativamente, é constituída por uma União de 26 (vinte e seis) estados, 1 (um distrito federal) e 5570 (cinco mil e quinhentos e setenta) municípios no universo territorial de 8.510.000 Km<sup>2</sup>. As ferramentas legais que permitem conhecer e compreender o modelo de gestão escolar brasileiro são a Constituição da República Federal do Brasil e a Lei das Diretrizes Bases da Educação Brasileira.

Entretanto, o sistema de ensino brasileiro está organizado em ensino pré - escolar que corresponde ao jardim-de-infância e as creches; o ensino básico que engloba o ensino fundamental com a duração de 9 anos de escolaridade e é frequentado pelos alunos que completam de 6 a 14 anos; o ensino médio que tem a duração de 3 anos e é frequentado pelos alunos que completem 15 a 18 anos de escolaridade; o ensino superior que engloba a graduação com a duração de 3 aos 6 anos conferido o título de bacharelado e licenciatura; os pós graduação que confere os títulos de especialização, Mestrado, Doutorado e pós - Doutorado.

### **2.2.1 -Níveis de gestão escolar**

No que tem a ver com os níveis de gestão escolar e de acordo com a CRFB, (artigo 211º), no Brasil o sistema educativo é gerido nos seguintes níveis: “ a União, os estados, o Distrito federal, os municípios e as escolas”, que funcionam em regime de colaboração. Como veremos a seguir, as competências são diferenciadas para cada nível.

### **2.2.2- Competências da União**

Entretanto, a União tem as seguintes competências: colaborar com os Estados, Distritos e municípios; elaborar o plano nacional de educação; organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições dos sistemas federais de ensino e os territórios; prestar assistências técnicas e financeiras aos Estados, Distritos e aos municípios, para o desenvolvimento do ensino; assegurar o processo nacional de avaliação do rendimento escolar do ensino fundamental, médio e superior em colaboração com as instituições do ensino superior; autorizar, reconhecer e credenciar, supervisionar e avaliar os cursos ministrados nos estabelecimentos de ensino. Portanto, a União tem acesso a todas informações dos estabelecimentos escolares e órgãos da educação, (LDBS, artigo 9º)

### **2.2.3- Competências dos Estados e Distritos**

Aos Estados compete-lhes organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições dos seus sistemas de ensino; definir com os municípios formas de colaboração das ofertas educativas; assegurar as formas de atribuições de responsabilidades de acordo a população a ser atendida e os recursos disponíveis em cada uma dessas esferas do poder público. (LDBS, artigo 9º)

### **2.2.4- Competências dos municípios.**

Os municípios têm competências de organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais nos seus sistemas de ensino, integrando- os às políticas e planos educativos da União e dos estados; recensear a população com a idade escolar para o ensino fundamental e os jovens que não tiveram acesso; zelar juntos os pais e encarregado de educação pela frequência à escola dos educandos; baixar normas complementar para o seu sistema de ensino, autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimento de seus sistema de ensino, oferecer a educação infantil em creches e em pré- escolar com prioridades de acordo as suas necessidades e com os recursos acima dos percentual mínimo vinculado pela Constituição federal para a manutenção e desenvolvimento do ensino. (artigo 11º)

### **2.2.5- Competências das escolas.**

As escolas brasileiras passaram a ter as seguintes competências: elaborar e executar a sua proposta pedagógica, administrar seu pessoal, seus recursos materiais e financeiros, assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas - aulas estabelecidas, velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente, promover meios para a recuperação das aprendizagens dos alunos com menos rendimento escolar, articular-se com as famílias e comunidades, criando processos de integração na sociedade com a escola, informar aos pais e encarregados de educação sobre as frequências dos alunos, assim como a execução da sua proposta pedagógica, notificar ao conselho tutelar do município, ao juiz competente da comarca e aos respectivos representantes do Ministério Público a relação nominal dos alunos que apresentam quantidades de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido por Lei. (artigo 12º)

### **2.2.6- Competências dos Docentes.**

No que diz respeito às competências dos docentes, o artigo 13º da LDB, consagra a participação dos professores na elaboração da proposta pedagógica do ensino, elaborar e cumprir planos pedagógicos segundo as propostas pedagógicas do estabelecimento de ensino, zelar pela aprendizagem dos alunos, estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento, ministrar os dias letivos e horas aulas, participar integralmente dos períodos dedicados aos planejamento, avaliação e ao

desenvolvimento profissional colaborando com as atividades de articulação da escola com as famílias e comunidades.

### **2.2.7- Estrutura administrativa das escolas e processo de eleição dos diretores de escolas.**

Os órgãos de gestão nas escolas brasileiras, são: Diretor, vice- diretor, conselho de escola, conselho de classe, suporte pedagógico, suporte administrativo e operacional. Entretanto, ao diretor de escola compete - lhe a coordenação de todas atividades, administrativas, pedagógicas, financeiras e cívico - social. (Resolução, nº 057/ 2022)

Quanto à eleição do diretor das escolas existem cinco modalidades: eleição livre pelos poderes públicos, Diretor de carreira, Diretor aprovado em concurso público, Diretor indicado por Lista tríplice e eleições diretas.

Entretanto, na primeira modalidade “ eleição livre pelo poder público” o Diretor é indicado pelos órgãos dos estados e dos municípios ou seja pelo poder executivo e podendo exonerá-lo em qualquer momento que se achar conveniente.

Na segunda modalidade “ Diretor de carreira “ a eleição do Diretor de escola baseia- se no tempo de serviço, méritos, grau de escolaridade ou distinção entre os outros e formação na área de administração e gestão escolar; esta modalidade também não expressa a vontade da comunidade escolar, visto que a sua ascensão ao cargo baseia-se no seu plano curricular, habilidades e técnicas. Nisto ele ascende naturalmente ao cargo de Diretor de escola sem que passe por uma comissão eleitoral.

Na terceira modalidade “ Eleição por concurso público“ os candidatos ao cargo de diretor de escola passam por um concurso baseado nos seus méritos intelectuais e, após aprovação, torna-se num Diretor titular do cargo. Esta modalidade permite qualquer profissional da educação com requisitos correspondentes concorrer ao cargo, excluindo assim a vontade da comunidade escolar.

A quarta modalidade “ Diretor indicado por lista tríplice”; nesta modalidade a comunidade escolar participa na eleição de três candidatos e os mesmos são submetidos aos órgãos do governo para a indicação de um desses nomes ao cargo de diretor de escola; como se pode analisar, esta modalidade permite a participação e expressão da vontade da comunidade escolar, porém o poder executivo por ser determinante pode acabar de eleger o terceiro candidato menos votado da lista fazendo com que a vontade da minoria é que seja expressa. Todavia, esta modalidade cumpre os princípios da democratização da gestão escolar, pelo fato de haver uma comissão eleitoral constituída pela comunidade escolar.

Finalmente tem- se a modalidade de “Eleição direta“. Nesta modalidade os princípios democráticos são cumpridos na íntegra, pois a comunidade escolar participa na eleição do Diretor por

votos diretos e o candidato mais votado é que prevalece, permitindo uma expressão maior da vontade da comunidade escolar sem nenhuma interferência nem intervenção do poder executivo no processo eleitoral. Essa última é a que nos últimos dias muitos estados e municípios do Brasil optam nas suas escolas, pelo fato de promover a democratização na gestão das escolas.

### **2.2.8 - Regime de autonomia nas escolas brasileiras**

No Brasil, as escolas gozam de autonomia financeira, administrativa, pedagógica consagrada na LDB. Entretanto, o governo transfere diretamente os recursos financeiros às escolas para o desenvolvimento e execução dos projetos escolares e o cumprimento dos planos nacionais, dos estados e dos municípios ao nível local. Portanto, nas escolas são criados os órgãos executores jurídicos.

O financiamento das escolas brasileiras é feito através das avaliações do cumprimento das metas e pelo número de alunos matriculados em cada escola. Sendo assim, faz - se uma divisão percentual onde a União aplicará anualmente 18 %, do seu orçamento a educação, os Estados, os Distritos e os municípios aplicam 25 % dos seus impostos à educação, (CRFB, artigo 212º)

## **2.3- Administração escolar no contexto angolano**

### **2.3.1- Caracterização**

Segundo a Constituição da República, “Angola é um país soberano e independente baseado na dignidade da pessoa humana, na vontade do povo angolano e tem como principal objetivo a construção de uma sociedade justa, livre, democrática, solidária, de paz, igualdade e progresso social”, (artigo 1º)

Como se pode ver, o país tem um território de 1.247.000 km<sup>2</sup>, com uma divisão administrativa de 18 (dezoito províncias), 164 municípios, 518 comunas e 44 distritos. Comparando com Portugal e Brasil é sete vezes menor do território brasileiro e treze vezes maior que o território de Portugal. Entretanto, a dimensão territorial e a divisão político - administrativa permite selecionar um modelo de gestão escolar que se adegue com as suas características.

No diagnóstico realizado em 1986 no sistema educativo angolano, os resultados determinaram a realização de uma reforma educativa que viesse corresponder com a qualidade de ensino que se precisava. Esta reforma na educação de Angola deu-se com a introdução da Lei nº 13/ 01 de 31 de Dezembro, primeira lei de bases do sistema educativo angolano, fundamentada nos princípios democráticos da Constituição da República de Angola de 1992.

Entretanto, com o surgimento da segunda República de Angola de 2010, a Lei nº 13/ 01, foi revogada pela Lei 17/ 16, de 7 de Outubro, que sofreu alterações pela Lei nº 32 / 20, de 12 de Agosto. Sendo assim, essas duas últimas ferramentas são muito úteis para se caracterizar os níveis e o modelo

de gestão escolar em Angola, pois se fundamentam nos princípios consagrados na nova Constituição da República de 2010, e delas se fundamentam outros decretos presidenciais que apresentam diretrizes para materializar a administração do ensino em Angola.

### **2.3.2- Níveis de gestão escolar**

Os órgãos de administração escolar classificam-se em: internos e externos. Entretanto, são chamados órgãos de gestão escolar do nível interno, aqueles que realizam os trabalhos de administração da educação e ensino nas instituições escolares. E, são chamados órgãos de administração escolar do nível externo, aqueles que realizam atividades de administração dos processos de educação e ensino no Ministério da educação, nos gabinetes provinciais da educação e direções municipais da educação.

Sendo assim, o sistema de educação e ensino em Angola é administrado em dois níveis: central e local. Ao nível central encontra-se o conselho nacional de educação e ensino, que constitui um órgão desconcentrado do titular do poder executivo (presidente da República), e todas suas competências dependem dele. Entretanto, ao nível local, a administração da educação e ensino estrutura-se em: Gabinete provincial, Direção municipal, coordenação comunal, Zonas de influências pedagógicas e direções de escolas. (decreto presidencial nº 208, artigo 36º, 68º).

### **2.3.3 - Estrutura administrativa das escolas**

No que tem a ver com os órgãos internos das escolas, temos por realçar que em Angola os órgãos de direção das escolas diferenciam-se em cargos de direção e chefia e cargos de chefia. Entretanto, são constituintes dos cargos de direção e chefia o diretor de escola, o subdiretor pedagógico e o subdiretor administrativo. Concomitantemente, pertencem aos cargos de chefia os órgãos de coordenação. Neste caso temos como exemplos: Coordenador do centro pré-escolar, coordenador de curso, coordenador de disciplina, coordenador de classe do ensino primário, coordenador de turma e o coordenador de turno. (Decreto presidencial nº 93/21, 2021, 2537).

### **2.3.4 - Processo de eleição dos gestores escolar**

De acordo com os princípios consagrados no Decreto presidencial (93/21, artigo 11º e 12º), os titulares de cargos de direção e chefia e os titulares de cargos de chefia ascendem aos cargos através do processo de nomeações que obedecem à hierarquia. Sendo assim, os diretores dos centros infantis e os diretores das escolas do ensino primário são nomeados pelos administradores municipais sob proposta do diretor Municipal da Educação. Doutra lado, os diretores dos complexos escolares até o Iº ciclo, os complexos escolares até o IIº ciclo, os colégios e liceus são nomeados pelo Governador da província sob proposta do diretor do Gabinete provincial da educação; os diretores dos institutos e Magistérios são nomeados pelo departamento Ministerial da educação sob proposta do Governador provincial.

Na mesma senda da hierarquia nas nomeações, todos titulares de cargos de chefia dos centros infantis e de escolas primárias são nomeados pelo diretor municipal da educação; os titulares de cargos de chefia das escolas do Iº ciclo, Complexos escolares até o II ciclo, Colégios e Liceus são nomeados pelo Governador da província sob proposta do director provincial da educação; os titulares de cargo de chefia dos Magistérios, dos institutos técnicos e politécnicos são nomeados pelo diretor de escola sob proposta do subdiretor pedagógico, (Decreto presidencial nº 93/21, pág 2538 e 2539).

### **2.3.5- Competências**

As competências dos titulares, quer sejam dos cargos de direção e chefia quer sejam de chefia da educação angolana, estão consagradas no decreto presidencial 93/21 de 16 de Abril. Entretanto, trata-se de competências atribuídas pelos órgãos superiores exercidas por regime de desconcentração sem nenhum grau de autonomia. Como se pode ver, muitas das competências que seriam para os órgãos de administração escolar, tais como; a gestão dos centros infantis, promoção de carreira, formação dos docentes, coordenação dos funcionários da educação, gestão dos recursos financeiro, planificação do apetrechamento, manutenção das escolas primárias e dos centros infantis são da competência da direção municipal da educação. (Decreto presidencial nº 208/17, 2017, pág. 4200)

### **2.3.6 - Análise comparativa do Modelo de gestão escolar de Angola**

Analisando o regime de administração das escolas e de acordo com as legislações estudadas, afirma-se que a gestão escolar em Angola enquadra-se nos modelos de desconcentração administrativa. Este enquadramento fez-se pelo facto de haver fortes similitudes na gestão escolar de Angola com as características dos modelos de desconcentração administrativas, anteriormente estudados.

Como se pode comparar com Lima & Afonso (2002), “neste modelo há sempre existência de vários centros mais próximos da população onde as decisões tomadas ao nível central são cumpridas”. Do mesmo modo, a administração da educação e ensino em Angola apresenta essas características, como se pode verificar na hierarquia da administração escolar: 1-Ministério da educação; 2- Gabinete provincial da Educação; 3- Direção municipal da educação; 4- Coordenação comunal da educação; 5 - Zonas de influências pedagógica, ( ZIP); 6- Direção de escolas.

Esses são os vários centros pelos quais as ordens do ME são cumpridas. Entretanto, as relações desses órgãos de gestão acontecem de forma vertical ou por hierarquia, o que implica atribuição das competências aos órgãos locais pelo titular do poder executivo através de decretos normas e despachos; diferentemente da gestão escolar brasileira que acontece no sentido horizontal, ou seja, por partilha de competências consagradas na LDB do sistema educativo brasileiro. Também, é diferente da gestão escolar portuguesa que acontece por contrato de autonomia, de acordo com o Decreto 75/ 2008, do sistema educativo português.

Entretanto, para se compreender melhor essas diferenças, na tabela abaixo, são apresentados, de forma sucinta, os pontos de assimetria e simetria na gestão escolar dos três países, isto é: Angola, Brasil e Portugal.

**Quadro nº 2**

Características	Angola	Brasil	Portugal
Modelo de gestão escolar	Desconcentração administrativa e política	Descentralização política e administrativa	Descentralização administrativa
Princípios democráticos	Representativo centralizado	Democracia representativa e participativa	Democracia representativa e participativa
Níveis de gestão da educação e ensino	-Ministério da educação, -direcção provincial - Direcção municipal - Direcção da escola	União de estados Estados federais Distritos Municípios Escolas	Conselho nacional Autarquia Conselho municipal da educação Agrupamento de escolas ou escolas não agrupadas
Órgãos de gestão escolar	-Diretor -Subdiretor - Coordenadores	Diretor Subdiretor Suporte administrativo Suporte pedagógico Conselho de escola	Conselho geral da escola Diretor Subdiretor pedagógico Subdiretor administrativo Coordenadores
Modo de ascensão ao cargo	-Nomeações	Eleição livre pelo poder público -Diretor de Carreira - Diretor concursado -Diretor indicado por lista tríplice - Eleições diretas	Eleição pelo conselho geral de escola
Competências	Competências atribuídas	Transferência de competências	Transferências de competências
Autonomia	Dependência da Hierarquia	Repartição de competências	Contratos de autonomia
Gestão financeira	Escolas não orçamentadas; excepto as escolas do II ciclo.	Transferências diretas dos recursos financeiros, para a execução dos projetos escolares	Escolas orçamentadas

Como se pode ver na tabela acima, o modelo de gestão escolar em Angola não se assemelha a nenhum modelo dos dois países mais avançados ao nível da CPLP, em matérias da democratização da gestão escolar. Por todas essas razões, urge necessidade de realizar inquéritos e entrevistas nas escolas, nas direcções municipais e provinciais da educação, para se avaliar o grau de satisfação dos professores, gestores escolares, alunos, pais e encarregados de educação, relativamente o funcionamento do modelo de gestão escolar vigente em Angola e o grau de credibilidade sobre as vantagens do modelo de descentralização da gestão escolar, cujos princípios enquadram -se na democracia representativa e participativa, tal como veremos no próximo capítulo.

### IIIº Capítulo: Método, discussão, recomendações e conclusões

#### 3.1-Metodologia de avaliação

Para este trabalho propõe-se o método qualitativo e quantitativo. Entretanto, o uso do método qualitativo permitiu- nos conhecer o estado atual da arte; através das fontes primárias e secundárias representadas em livros, Leis, Decretos e despachos foi possível compreender os conceitos das principais palavras deste trabalho e sua importância na gestão escolar.

Relativamente ao método quantitativo, o seu uso serviu de avaliação do número de professores, pais, encarregados de educação, alunos e gestores escolares que se mostraram satisfeitos pela apresentação do modelo de descentralização da gestão escolar e insatisfeito pelo modelo atual de gestão escolar em Angola, Tal como poderemos pormenorizar na secção seguinte.

#### 3.1.2 - Amostras

Para o estudo em questão, foi proposto, como população alvo os professores, gestores escolares, alunos, pais e encarregados de educação das escolas do ensino primário e secundário do município do Chinguar província do Bié/ Angola, expressas através das amostras que englobam um total de 80 gestores escolares num universo de 161 gestores daquele município, 21 professores de diferentes escolas composto de 3 grupos focais, integrados por 120 alunos subdivididos em 3 níveis (pré-escolar, primário e secundário), ainda as mostras também abrangeram 60 representantes de encarregados de educação, 40 pais e 3 representantes na sociedade civil.

Na mesma senda, também foram entrevistados 2 representantes da direção municipal da educação do Chinguar e 2 representantes da direcção provincial da educação do Bié que participaram individualmente neste estudo de modo a analisar as variáveis que compreendem as dificuldades que os gestores escolares atravessam e a necessidade da descentralização das escolas.

Trata-se de uma análise complexa das políticas de gestão das escolas aplicadas ao nível municipal sobre orientações emanadas pelo nível central e regional comparativamente com as diretrizes do novo modelo de gestão escolar e a necessidade da sua implementação com recurso à participação e cooperação da comunidade educativa.

#### 3.1.3- Matriz de avaliação

Para este trabalho construiu-se, também, uma matriz de avaliação formada por objetivos e respetivas dimensões do que se quer avaliar de forma a dar resposta às questões. A escala desta matriz de avaliação varia de (0 a 5), onde (0 - 1), corresponde a não úteis; (2 - 3), corresponde a úteis; (4 - 5), corresponde a muito úteis. Ver (Bloco nº 2)

### 3.1.4- Instrumento de recolha de dados

O instrumento utilizado para a avaliação é a entrevista e inquéritos e consulta de literatura, aplicados em diálogos, debates e preenchimento da grelha de questionários individualmente e leituras comparativas.

Através das consultas às legislações da educação de Angola em comparação com as de Portugal, Brasil e as entrevistas feitas aos directores provinciais, municipais da educação e directores de escolas foi possível saber que as escolas de Angola não gozam de uma gestão escolar descentralizada. E, pelas pesquisas sobre os conceitos de descentralização, desconcentração, territorialização, autonomia e democratização foi possível identificar o modelo de gestão escolar vigente em Angola e encontrar um modelo de gestão escolar que permite a participação das comunidades na tomada de decisão no processo de ensino ao nível local das escolas em Angola.

Os dados obtidos são de natureza qualitativa e quantitativa. Estes dados recolhem informações e variáveis que descrevem o tema através dos pontos de vista da população em estudo, de modo a obter informações sobre as motivações, as ideias e as atitudes concernentes ao modelo de descentralização da gestão escolar.

As entrevistas foram conduzidas por 3 assistentes, para cada nível de ensino e um dos assistentes trabalhou individualmente com as entidades municipais e provinciais. Os assistentes da avaliação, trata-se de profissionais desconhecidos pelos participantes. A participação do assistente permitiu a intervenção das questões introdutórias padronizadas, explicando as atividades e orientando sempre as discussões em relação ao tema de estudo.

Os grupos focais concretizaram duas atividades: a primeira é a realização da entrevista, distribuição e recolha dos questionários aos gestores e professores de diversos níveis de ensino. Os questionários foram distribuídos e recolhidos dentro de 8 dias para permitir a boa disposição dos participantes de analisar e responder as questões. Os grupos incentivaram o preenchimento das grelhas focando nos objetivos da pesquisa. Os que participaram nos inquéritos já não foram entrevistados.

No momento da entrevista criou-se um ambiente de discussão em grupo. A discussão foi criada espontaneamente e focada no modelo de descentralização e profissionalização da gestão escolar, comparando o grau de satisfação sobre a gestão atual e os resultados obtidos dos questionários. Para tal, foram expostos a cada grupo 8 exemplares do modelo de descentralização e profissionalização da gestão escolar e 8 questionários. Os grupos foram convidados a discutir quais as ações que podem ter em resposta à receção e/ou interpretações desses modelos de gestão escolar. Ver (1º bloco do Anexo)

Na segunda atividade, os grupos leram as descrições dos intervenientes, avaliaram e desenvolveram um plano de ação. Posteriormente, foi pedido aos grupos para ordenarem as intervenções de acordo com as características descritas no 2º bloco do anexo:

- a) a utilidade que consideram a priori;
- b) e a probabilidade de usar na prática.

Quanto à utilidade, foi pedido ao grupo de avaliação para classificar as ideias dos intervenientes de acordo com a utilidade e eficiência do uso desses modelos de gestão escolar. No decurso de ambas as atividades o principal objetivo centrou-se no diálogo espontâneo sobre o tipo de modelo e as barreiras na aplicação e não nos resultados da atividade em si. Em anexo estão apresentados os exemplos da grelha de questionários, ficha de classificação e o novo modelo de gestão escolar descentralizado e profissionalizado que fundamentam a realização das atividades expostas anteriormente.

### **3.1.5-Recolha de dados e procedimentos**

Após o contacto com as organizações foi necessário reunir declarações de autorização que permitiram a participação dos intervenientes, o uso de meios tecnológicos e a cedência de espaço para a realização das actividades. Deste modo, os grupos de avaliação e os demais participantes tomaram conhecimento através de contactos telefónicos e email sobre a permissão de participar no processo de fornecimento e recolha de informações relativas ao tema em pesquisa. Depois foram distribuídas às grelha de questionários formadas por três blocos, onde o 1º analisa o modelo de descentralização sem classificar ( 1º bloco do anexo), 2º corresponde às informações concernente o estado atual da gestão escolar em Angola, ( 2º bloco do anexo) e 3º corresponde com a classificação da utilidade do modelo de descentralização da gestão escolar.

Após a recolha dos questionários e realização das entrevistas os grupos de avaliação fizeram o tratamento dos dados obedecendo as seguintes fases:

- 1ª Fase – agrupamento dos números por valores qualitativos e quantitativos.
- 2ª Fase – Análise dos dados e produção do relatório;
- 3ª Fase – Apresentação e entrega dos resultados da avaliação;

Desta forma, as fases referidas anteriormente pertencem à organização de uma das atividades que permitiram responder às metodologias de estudo.

### 3.1.6 - Resultados

Os resultados desta pesquisa foram agrupados por semelhanças e diferenças em duas tabelas diferentes. Na 1ª tabela foram apresentados os resultados do diagnóstico sobre o grau de satisfação pelo modelo de gestão atual em Angola. Na 2ª tabela são apresentados os resultados da avaliação sobre o grau de utilidade representado pelos professores, alunos, gestores escolares, pais e encarregados de educação.

#### Quadro nº 3

N/O	Função do participante	Nº de participantes	Não satisfeito	pouco satisfeito	muito satisfeito
01	Professores	21	16	2	3
02	Diretores de escolas	80	63	7	10
03	Alunos	120	98	12	10
04	Encarregados de educação	60	49	6	5
05	Pais	40	36	1	3
06	Entidades municipal	2	2	_____	_____
07	Entidade provincial	2	2	_____	_____
08	Entidade civil	3	2	1	_____
09	Total	328	268	29	31

Como se pode ver , 268 participantes das diferentes classes e níveis de gestão escolar mostraram-se insatisfeitos pelo modelo de gestão escolar vigente no país e responderam positivamente às questões aplicadas através de inquéritos e entrevistas. Trata-se de perguntas que visam compreender o estado atual da gestão escolar e o grau de satisfação dos seus envolvidos. Entretanto, 29 participantes mostraram pouca satisfação e 31 participantes mostraram muita satisfação com o atual modelo de gestão escolar.

Analisando os elementos que se mostraram satisfeitos com o atual modelo de gestão escolar, na grande maioria, está ligado ao regime do partido que governa o país e tem uma dupla função, isto é, no partido e na escola, o que lhe parece favorável o modelo de desconcentração administrativa, pois dá prerrogativas ao poder executivo de nomear todos os dirigentes, descartando assim os modelos democráticos que dá mais direitos às comunidades escolares de eleger as entidades de gestão escolar de acordo com os méritos dos candidatos ao cargo de diretor de escola.

No que diz respeito ao modelo de descentralização da gestão escolar em Angola, também foram recolhidos dados que representam a vontade das diversas classes e níveis de gestão dos processos de educação e ensino, a fim de avaliar o grau de utilidade deste modelo, no ponto de vista dos gestores escolares e outras entidades participantes.

Sendo assim, e de acordo com os dados na tabela abaixo discriminados, num universo de 328 participantes, 184 consideram muito útil a proposta de implementação de um novo modelo de gestão escolar em Angola; e 111 participantes consideram útil. Entretanto, o número dos que consideram não útil é de 33 participantes, um número muito ínfimo constituído na sua maioria por elementos ligados diretamente ao partido que governa o país, e com baixo nível de escolaridade. Além disso, trata-se de gestores escolares com funções duplicadas na escola e no partido, tal como já foi dito anteriormente.

#### Quadro n° 4

N/O	Função do participante	N° de participantes	Não útil	útil	muito útil
01	Professores	21	3	7	11
02	Diretores de escolas	80	5	34	41
03	Alunos	120	16	27	77
04	Encarregados de educação	60	3	30	27
05	Os pais	40	6	12	22
06	Entidades municipal	2	_____	1	1
07	Entidade provincial	2	_____	_____	2
08	Entidade civil	3	_____	_____	3
09	Total	328	33	111	184

Como se pode verificar, os resultados obtidos mostram um grande desafio do órgão central, pois as respostas dos participantes baseiam-se numa profunda reflexão de várias situações problemáticas que enfermam a gestão escolar e os processos de ensino e aprendizagem. Entretanto, apesar de que as pesquisas foram feitas num território restrito, todavia, os resultados obtidos podem ser generalizados, porque as leis, os decretos e despachos presidenciais pesquisados contém princípios e normas que regulam a administração da educação e ensino em todo país.

### 3.2- Contribuição do trabalho

A educação é um fenômeno social cujas atividades devem ser exercidas pela sociedade a fim de que as respostas sejam adequadas às suas necessidades, (Barroso 2011). De acordo com este princípio, as

escolas não são órgãos de administração local do estado, mas sim, são órgãos de caráter social cujo funcionamento deve merecer o apoio suficiente de políticas educativas, recursos financeiros, material, didático, técnico da parte dos órgãos de administração local do estado e com uma participação direta do povo nos órgãos de tomada de decisão sobre a gestão escolar.

Entretanto, o modelo de gestão escolar proposto neste trabalho é a descentralização da gestão escolar. Pois constitui um meio adequado na transformação da educação de uma atividade, puramente do estado, para um fenómeno social. Para o efeito, alguns elementos da gestão escolar portuguesa e Brasileira podem servir de referências para criação de políticas educativas que visam a implementação deste modelo em Angola.

### **3.2.1.1- Conselho geral da escola**

É um órgão colegial da gestão escolar portuguesa constituído pelos representantes de professores, pais, encarregados de educação, alunos, representante do pessoal não docente, representante da administração municipal, representante das entidades religiosas e representante da associação não-governamental ou de um grupo económico, um total de 21 elementos, selecionados com base nos princípios democráticos. Os mesmos são munidos de competências de eleger o diretor de escola através do sufrágio e superintender dos planos anuais e plurianuais da escola.

Entretanto, na gestão escolar de Angola não existe este órgão, o que faz com que o diretor nomeado pela entidade governamental seja um órgão singular e máximo pelo qual depende toda gestão escolar. Este modelo, também vigorou em Portugal durante o regime do estado novo numa altura em que a constituição da República deste país não apresentava os princípios democráticos e nem havia no sistema da educação uma Lei de Bases. Todavia, com o surgimento da nova constituição da República portuguesa de 1976 e com o surgimento da lei nº 46/86, Lei de bases do sistema educativo português, a gestão escolar portuguesa passou a ser colegial.

Portanto, o modelo de gestão escolar por um diretor nomeado, mesmo que seja coadjuvado pelos subdiretores e coordenadores por ele indicado, não cumpre os princípios democráticos, daí consiste a importância do conselho geral de escola na democratização do ensino.

### **3.2.1.2- Competências das escolas**

No que tem a ver com as competências das escolas no modelo da descentralização da gestão escolar, o modelo brasileiro é uma boa referência para o caso de Angola, tendo em conta a sua dimensão territorial. Entretanto, as escolas têm competências de gerir os seus próprios recursos financeiros, humanos, materiais e didáticos. Neste caso, as escolas brasileiras gozam das prerrogativas de seleccionar no mercado os materiais didáticos que permitem cumprir os objetivos locais, municipais, do Estado e da união.

Do mesmo modo, tendo em conta a extensão territorial das províncias e municípios de Angola e as suas características étnicas, culturais e economia diversificadas, estas políticas permitem dar resposta às exigências de cada sociedade, promovendo, assim, o desenvolvimento das localidades.

Neste caso, o princípio consagrado na Lei de base nº 32/ 20, do sistema da educação de Angola de que “20 % dos conteúdos curriculares para a educação pré-escolares, ensino primário e ensino secundário são da responsabilidade local”, pode ser desenvolvido e útil no âmbito de concessão de autonomia às entidades locais de elaborar currículos educativos tendo em conta as suas necessidades. Este é um princípio legal que permite às escolas de Angola ministrarem conteúdos que têm a ver com as histórias, cultura e economia de cada localidade, além dos conteúdos que são do âmbito nacional, semelhantemente as escolas brasileiras. Pelo contrário, na atual gestão das escolas em Angola este fato não constitui uma realidade, (Lei nº 32/ 20, artigo 105°).

### **3.2.1.3- Financiamento das escolas**

No que diz respeito ao financiamento das escolas, o modelo brasileiro é uma boa referência, pois o orçamento das escolas nesse país baseia -se no custo anual de cada aluno e varia de acordo o número de alunos matriculados na escola. O que implica dizer que as escolas com maior número de alunos têm um orçamento maior que as escolas com menor número de alunos. Portanto, este modelo desperta na gestão escolar e nos professores a importância que o estado atribui na formação do indivíduo. Esta valoração permite que os gestores escolares e professores prestem um bom serviço aos alunos e respeitem os seus encarregados, sob pena de serem responsabilizados pelo mau trabalho prestado. Não só também, permite que os gestores escolares tenham recursos financeiros suficientes que lhes possibilitam contratar professores em caso de haver falta do pessoal docente do quadro na escola.

Entretanto, este modelo de financiamento das escolas brasileiras pode ser benéfico para a gestão escolar angolana, uma vez que a taxa demográfica neste país é cada vez mais crescente o que torna incompatível o número de professores colocados nas escolas públicas por concurso público anualmente e as salas de aulas construídas por ano. Também, permite à gestão escolar criar políticas de conservação das infraestruturas escolares, evitando a vandalização que cada vez mais é notória nas infraestruturas escolares de Angola. Neste caso, por falta da autonomia financeira na gestão escolar angolana, anualmente o número de crianças fora do sistema de ensino é elevado, por falta de professores e salas de aulas. Não só também nota-se uma avultada soma de valores monetários gastos na reabilitação das infraestruturas escolares vandalizadas e definhadas por falta de uma boa conservação e manutenção.

Note-se que o número de crianças fora do sistema de ensino lesa os princípios de “obrigatoriedade nas classes da iniciação, ensino primário e Iº ciclo do ensino secundário”, pois, o maior número de crianças fora do sistema de ensino correspondem a esses níveis escolares. Na mesma senda, a falta de autonomia financeira na gestão das escolas do ensino pré - escolar, ensino primário e Iº ciclo do ensino secundário, implica contraditar o princípio da gratuidade consagrado na Lei de Bases do Sistema de Educação, pois a maioria das escolas em Angola nestes níveis de ensino usam a comissão de pais e encarregados de educação como instrumento de cobrança de valores monetários a cada criança no momento das matrículas, para a manutenção das escolas, (Lei nº 32/20, artigo 11º e 12º).

#### **3.2.1.4- Estrutura administrativa**

As políticas de descentralização da gestão escolar procuram reduzir burocracias. Entretanto, o modelo da gestão escolar portuguesa e brasileira são úteis para Angola, uma vez que, no caso de Portugal os níveis de administração escolar foram reduzidos, ficando apenas o Ministério da Educação, câmaras municipais, conselho municipal da educação e escolas. Portanto, nota-se a extinção dos conselhos regionais da educação. No caso do Brasil, por ser extenso territorialmente apresenta um nível a mais, que é a união. Porém, ao nível do município encontramos a redução do conselho municipal da educação, comparando com Portugal. Neste caso temos a União, Estados federados, Municípios e escolas.

Entretanto, num modelo de gestão escolar descentralizada em Angola, os Níveis de gestão escolar são reduzidos, ficando apenas o Ministério da Educação, direção municipal da educação e as escolas. Neste caso são extintas as direções provinciais e as suas competências são transferidas às escolas e aos municípios. Logo, a comunicação entre o Ministério da educação e as escolas passam a ser diretas, possibilitando o dinamismo nos processos e o financiamento direto às escolas. Assim como também uma boa fiscalização do Ministério da Educação nas escolas sobre o cumprimento dos objetivos do âmbito nacional e da gestão financeira.

#### **3.2.1.5 - Processo de remuneração**

Quanto a esse caso, os detentores dos cargos de direção e chefia e os detentores de cargos de chefia das escolas recebem um subsídio acrescido no salário base, dependendo das horas acrescidas do trabalho prestado como docente. Este modelo permite a diferenciação salarial no quadro de direção e chefia baseada nas categorias individuais no modelo descentralizado. Sendo assim, os concorrentes aos cargos de chefia são motivados pelo fato de verem as suas competências e tempos acrescidos subsidiados. Diferentemente do modelo atual que apresenta os salários fixos numa tabela remuneratória pelos cargos de chefia dependendo das categorias das escolas e pelo número de alunos.

Entretanto, este modelo causa uma estagnação nos salários dos detentores dos cargos de chefias, pois não são reconhecidos os graus académicos e suas categorias no salário base como docente. Por isso, muitos diretores de escolas, após terem atingido um nível superior de escolaridade e atualizados em melhores categorias procuram abandonar a função, pois sentem -se prejudicados.

Portanto, acha-se importante a consideração e aplicação dos indicativos acima mencionados no modelo de descentralização da gestão escolar enquadrado no contexto angolano. Entretanto, a boa vontade da parte dos detentores do poder executivo, o espírito patriótico, a educação para cidadania e a criação das entidades coletivas com personalidade jurídica na administração escolar deste país são indispensáveis para a elaboração de um modelo de gestão escolar que visa a democratização da educação e ensino.

## Conclusão

Por todas essas razões considera-se importante a implementação do modelo de descentralização da gestão escolar em Angola, pois visa transferir competências e autonomia necessárias aos órgãos locais. Como diz Barroso, este modelo tem a finalidade de permitir a “modernização, qualificação e participação dos atores sociais na tomada de decisões sobre as políticas educativas a serem desenvolvidas nas escolas “ (Barroso, 2016,p. 22)

Entretanto, a influência do partido político no poder, nas nomeações dos diretores escolares; a falta de autonomia financeira material e curricular e a não participação dos representantes do pessoal docente, não docente, alunos, pais, encarregados de educação e outras entidades da comunidade nos órgãos de administração e gestão escolar são os preditores que permitem caracterizar o modelo de desconcentração da administração escolar existente em Angola.

No que respeita à perpetuação do centralismo administrativo, nota-se que, muitos municípios de Angola, podem ter os mesmos problemas identificados no município do Chinguar em que a maioria dos que exercem o cargo de administração escolar não tem uma formação especializada. Logo, continuam no conformismo de um modelo centralizado, pois não tem conhecimento suficiente sobre os benefícios que se pode obter com a implementação de um modelo descentralizado na gestão escolar.

Portanto, a pesquisa permitiu concluir que, a falta de recursos financeiros para materializar os planos anuais e plurianuais nas escolas do ensino pré-escolar, ensino primário e nas escolas do 1º ciclo do ensino secundário do subsistema do ensino geral; a estagnação das promoções de carreiras pelo exercício de cargos de direção e chefia; as nomeações de diretores de escolas sem méritos e contra a vontade da comunidade escolar e da sociedade; a concentração dos serviços de gestão dos recursos humanos, a elaboração das políticas educativas e a seleção dos conteúdos curriculares ao nível central constituem os principais problemas do modelo atual de gestão escolar em Angola.

Como foi verificado, os gestores escolares em Angola são meros mediadores das políticas educativas emanadas superiormente e que devem ser cumpridas nas escolas. Entretanto, apesar de que o Decreto presidencial nº 93/ 21, apresenta as competências dos gestores escolares, todavia, essas competências não são próprias, pertencem ao órgão governamental que os nomeia e os exonera. Sendo assim, os gestores escolares ficam sem autonomia para pensar sobre o melhoramento constante das condições da escola e dos processos educativos.

A fim de que seja possível a implementação de um modelo de gestão escolar com os princípios democráticos é preciso que os governantes considerem as escolas como organizações sociais que devem merecer a participação ativa dos professores, alunos, pais, encarregados de educação, pessoal não docentes e outras entidades envolvidas no processo de educação e ensino, o que

corresponde com os princípios democráticos consagrados na lei de bases do sistema da educação de Angola, (Lei nº 17/16, 2016, artigo 10º, pág. 4431)

Em síntese, o modelo de descentralização proposto neste trabalho consiste no sistema de partilha de competências entre o governo central e o poder local do Estado, onde os municípios e as escolas têm maior pacote na decisão na gestão dos recursos humanos e financeiros. Neste caso o Estado assume a função de financiador dos projetos anuais e plurianuais das escolas, planejador pelo círculo nacional, definidor de estrutura e elaborador de padrões de avaliação dos processos educativos, tal como acontece na gestão escolar brasileira.

Para terminar, realça-se que, tendo por consideração às dificuldades identificadas dos gestores escolares durante a realização deste trabalho, um novo estudo levantado sobre a importância da profissionalização da gestão escolar, tal como diz João Barroso, “só com o poder local forte, escolas fortes, professores profissionalizados, cidadão participativos e um estado regulador é possível estabelecer uma regulação que passa pela alteração dos papéis dos principais atores na administração educativa” será útil para superar as debilidades que muitos gestores escolares de Angola apresentam (Conselho nacional da educação, 2016, pág. 9).

## Referências bibliográficas

- Albert, K. w. (1969). *Administração organizada*. editora brasiliense.
- Barroso, J. (2016). *Processo de descentralização em educação* (Electrónica maio 2016 ed.). Conselho nacional de Educação. [www.cnedu.pt](http://www.cnedu.pt)
- Barroso, J., & Afonso, N. (2011). *Políticas educativas: Mobilização de conhecimento e modos de regulação*. Fundação Manuel Leão, V. N. Gaia, 2011.
- Chiavenato, I. (1936). *Introdução à teoria geral da administração* (2ª edição ed.). São Paulo, McGraw- Hill.
- Conselho nacional da educação. (2016). *Processo de descentralização em educação* (edição eletrônica ed.). conselho nacional da educação. [www.cnedu.pt](http://www.cnedu.pt)
- Constituição da República brasileira / 99/2017. (n.d.). Da educação cultura e desporto. (câmaras dos deputados), 86.
- Constituição da República de Angola. (2010, Janeiro 21). Princípios fundamentais. 15.
- Decreto executivo nº 38/18. (2018, Abril 09). Diário da República nº 45, Iª série, Angola.
- Decreto-lei nº 75 / 2008. (2008, Abril 22). Diário da República nº 79. *Composição do conselho geral de escola*, (artigo 12º).
- Decreto-lei nº 75/ 2008. (2008, Abril 22). Diário da República nº 79. *Competências do conselho geral de escola*, (artigo 13º).
- Decreto-lei nº 75/ 2008. (2008, Abril 22). Diário da República nº 79, Iª série, *Conselho geral da escola*, (artigo 11º).
- Decreto presidencial nº 2008/ 17. (2017, Setembro 22). Diário da República nº 65, Iª série.
- Decreto presidencial nº 208/17. (2017, Setembro 22). Regulamento da lei da administração local do estado. 4200.
- Decreto presidencial nº 93/21. (2021, 4 16). Diário da República. *Cargos de chefia*, (Iª série nº 67), 2537.
- Formosinho, J., Fernandes, A. S., Machado, j., & Ferreira, F. I. (2005). *Administração da educação: Lógica burocrática e Lógica de mediação* (1ª edição ed.). ASA Editores, S.A.

LDB nº 9394/ 96. (1996, Dezembro 20). Lei de diretrizes e base da educação nacional brasileira.

<http://portal.mec.gov.br>

Lei nº 13/01. (2001, Dezembro 31). Primeira Lei de bases do sistema educativo em Angola.

Lei nº 17/16. (2016, Outubro 7). Diário da República de Angola nº 123, 1ª série.

Lei nº 46/ 86. (1986, Outubro 14). Diário da República portuguesa nº 237/1986, série I.

Lei nº 4/75. (1975, Dezembro 9). Nacionalização do ensino em Angola.

Lima, L. C. Afonso, A. J. (2002). *Reforma da educação pública. Democratização, Modernização e Neoliberalismo* (797 th ed., Vol. 15). edições Afrontamento/ Porto.

Lima, L. c., & Sá, V. (2017). *Democracia controle e performatividade* (1ª ed.). EDIÇÕES HÛMUS.

Miranda, J. (2004). *Manual de Direito Constitucional* (5ª ed., Vol. Topo III). Coimbra editora.

Paro, V. (2022). *Eleições de diretores de escolas públicas*. <https://web.archive.org/web20160509062658>

Proença, M. C. (1998). O 25 de Abril a criação do ensino secundário unificado. In *o sistema de ensino em Portugal do século XIX ao século XX* (Vol. 1, p. 108). Colibri, Lisboa.

Rui, F. (2005). *Poder local e exclusão social: dois estudos de casos de organização local da luta contra a pobreza* (2ª ed.). Quarteto editora.

Seixas, A. M. (2003). *Política educativa e ensino superior em Portugal* (Vol. 5). Quarteto editora.  
<http://quarteto.regiaoocentro.net>

Sousa, R. (2022). *Gestão escolar no brasil e em Portugal* (1ª edição ed.). paco editorial.  
[www.pacoeditorial.com.br](http://www.pacoeditorial.com.br)

## Anexos

### Modelo de descentralização e profissionalização da gestão escolar

#### Bloco N° 1

#### 1.1- Estrutura administrativa e funções ao nível externo da escola.

#### Decreto presidencial 75/2008, Iª série de 22- 04 de Portugal

Estado	Ministério da Educação	Transferência de competências	Câmara Municipal/ Conselho municipal	Escola ou agrupamento de escolas
Influencia as políticas educativas	1-Definidor das políticas Educativa  2- Orientador  3- Regulador	Transfere as competências a escola e aos municípios	1-Construção e melhoramento dos edifícios, 2-Contratação dos serviços externos 3-Distribuição das refeições escolares. 4-Gestão das residências escolar 5-contratar pessoal não docente 6-Gestão das escolas em tempo integral 7-Gestão dos espaços escolar fora do período de aulas 8-Plano de transporte escolar 9-segurança e vigilância dos equipamentos escolar 10-Supervisionar as competências transferidas as escolas 11-Intermediar sobre as ofertas educativas do município 12-Responsável sobre a carta educativa	1- Recebe orientações do Ministério 2- Recebe orientações do conselho municipal da educação e da Câmara municipal 3- Prestar contas ao ministério da educação 4- Prestar contas ao conselho municipal 5-Prestar conta à câmara municipal. 6- Contextualizar os currículos 7-Gestão dos recursos humanos 8- Gestão dos recursos financeiro 9- Gestão dos recursos didáticos

**1.2- Estrutura administrativa ao nível interno da escola**

	<b>Conselho geral da escola</b>	<b>Director da escola</b>	<b>Conselho pedagógico</b>	<b>Conselho administrativo</b>
<b>Composição</b>	1-Não superior a 21 pessoas 2-Representante do pessoal docente 3-Representante do pessoal não docente 4-Representante de encarregado de educação 5-Representante dos alunos 6-Representante da comunidade 7-Representante do município	1 diretor	1-Diretor-presidente 2-Coordenadores dos departamentos curriculares 3-As demais estruturas de coordenação 4- Supervisão da escola	1-Diretor que preside 2-Subdiretor 3-Chefe dos serviços administrativos ou quem o substitua
<b>Competências</b>	1-Eleger o presidente do conselho geral da escola 2-Eleger o diretor da escola 3-Propor o projeto educativo e supervisionar 3-Aprovar o regulamento interno 4- Aprovar os planos anuais e plurianuais da escola 5-Apreciar os relatórios periódicos e aprovar o relatório anual 6-Aprovar as propostas de contratos de autonomia 7-Definir as linhas orientadoras para aprovação do orçamento 8-orientar ação social da escola 9-Aprovar o relatório da conta de gerência 10- Appreciar o relatório de autoavaliação 11-Pronunciar-se sobre o Critério de aprovação do horário 12-Acompanhe As ações dos demais órgãos de administração e gestão 13-Promover o relacionamento com a comunidade educativa 14-Definir os critérios para a participação nas atividades	Submeter ao conselho geral: 1- Regulamento interno 2-Planos anuais e plurianuais de atividades 3-Relatório anual de atividades 4-Propostas de celebração anuais de autonomias 5-Plano de formação do pessoal docente e não docente 6-Definir o regime de funcionamento do agrupamento de escola ou escola não agrupada 7-Elaborar a proposta do orçamento 8-Superintender na constituição das turmas e horários. 9-Planear e assegurar actividade da ação social da escola 10-Gerir as instalações, espaço e equipamentos 11-Proceder a seleção e o recrutamento do pessoal Docente. 12-Proceder avaliação do pessoal docente e não Docente 13-Estabelecer protocolos e acordos de cooperação com as instituições de formação, escolas e autarquias 13-Dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnicos-pedagógicos	1-Elaborar a proposta do projecto educativo e submetê-lo ao conselho geral pelo director 2-Emitir parecer sobre a celebração de contrato de autonomia 3-Propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares de conteúdos regionais, assim como as suas estruturas programadas. 4- Definir princípios gerais nos domínios de articulação e diversificação curricular e dos apoios e	1- Aprovar o projeto de orçamento anual 2-Elaborar o relatório de conta de gerência 3-Autorizar a realização de despesas,e o respectivo pagamento,fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira. 4- Velar pela atualização do cadastro patrimonial

	<p>pedagógicas. Culturais, científicas, e desportivas</p> <p><b>15</b>-Aprovar o mapa de férias do diretor.</p>	<p><b>14</b>-Representar a escola</p> <p><b>15</b>-Exercer o poder hierárquico em relação o pessoal docente e não docente</p> <p><b>16</b>-Distribuir os serviços docentes e não docentes</p> <p><b>17</b>-Designar os coordenadores de escolas ou estabelecimento de educação pré-escolar</p> <p><b>18</b>-Propor os candidatos aos cargos de coordenadores de departamento curricular e diretores de turmas.</p> <p><b>19</b>-Exercer o poder disciplinar.</p>	<p>complementos educativos.</p> <p><b>5</b>-Adoptar os manuais escolares ouvidos os departamentos curriculares</p> <p><b>6</b>-Propor o desenvolvimento de experiência pedagógica e de formação</p> <p><b>7</b>-Definir os critérios legais a que se deve obedecer a elaboração do horário</p> <p><b>8</b>-Promover iniciativa de natureza formativa e cultural,</p> <p><b>9</b>-Definir critérios legais para a contratação do pessoal docente.</p> <p><b>10</b>-Propor critérios de avaliação do desempenho do pessoal docente e não docente</p> <p><b>11</b>-Participar no processo de avaliação docente.</p>	
<b>Eleições</b>	<b>1</b> -São eleitos pelas direções que pertencem através de votos secretos e universais.	O diretor é eleito pelo conselho geral da escola que por sua vez remete ao Ministério da educação.	O subdirector pedagógico é indicado pelo diretor de escola	O diretor administrativo é indicado pelo diretor de escola
<b>Mandato</b>	4 anos	4 anos renováveis	4 Anos e termina com o mandato de diretor.	4 Anos e termina com o mandato de diretor.

<b>Condições para candidatura</b>	1-Caráter sociais 2-Caráter econômico 3-Character 4-Caráter cultural 5-Caráter científico	1-Curriculum vitae com os devidos comprovativos 2-Projeto de intervenção da escola agrupada ou não agrupada 3- Detentor de formação específica 4-Pelo menos possua um mandato de experiência no cargo de diretor, subdiretor ou subdiretor administrativo.	As mesmas que o diretor da escola	
<b>Direitos</b>	1- Ser informado e participar em todas reuniões 2- Direito de voto e de ser votado	1- Formação específica 2-Abono de um suplemento remuneratório pelo exercício das funções no seu salário.	1- Formação específica 2-Abono de um suplemento remuneratório pelo exercício das funções no seu salário.	1- Formação específica 2-Abono de um suplemento remuneratório pelo exercício das funções no seu salário.

**1.3-Estrutura de coordenação ao nível interno da escola**

	Serviços pedagógico	serviços técnicos	Coordenações
<b>Composição</b>	1 Subdirector pedagógico	1 Subdirector Administrativo	1 Um coordenador para uma escola agrupada noutra 2- 1 coordenador para Cada coordenação e de um estabelecimento pré- escolar
<b>Competências</b>	1-Sócio-Socioeducativo 2- Orientação vocacional 3-Orientação biblioteca.	Apoio : 1-técnico 2-Financeiro 3-Gestão de edifício e instalações 4-Gestão de equipamento e apoio jurídico	1-Coordenar as atividades em articulação com o diretor 2-Cumprir e fazer cumprir as decisões dos diretores 3-Transmitir as informações em relação o pessoal docente, não docente e os alunos 4- Promover e incentivar a participação dos pais e encarregado de educação.
<b>Eleições</b>	É proposto pelo director, é eleito pelo conselho geral	É proposto pelo director é eleito pelo conselho geral	São propostos pelo pelo diretor e eleitos pelo conselho geral.
<b>Mandato</b>	4 Anos e cessa com o mandato do diretor ou sempre que se achar inconveniências	4 Anos e cessa com o mandato do diretor ou sempre que se achar inconveniências	4 Anos e cessa com o mandato do diretor ou sempre que se achar inconveniências
<b>Eleições de candidatura</b>	1-Curriculum vitae com os devidos comprovativos 2-Projeto de intervenção da escola agrupada ou não agrupada 3- Detentor de formação específica 4-Pelo menos possua um mandato de experiência no cargo de diretor, subdiretor ou subdiretor administrativo.	1-Curriculum vitae com os devidos comprovativos 2- Detentor de formação específica 3-Pelo menos possua um mandato de experiência no cargo de diretor, subdiretor ou subdiretor administrativo.	1-Curriculum vitae com os devidos comprovativos 2- Detentor de formação específica 3-Pelo menos possua um mandato de experiência no cargo de diretor, subdiretor ou subdiretor administrativo
<b>Direitos</b>		1- Formação específica 2-Abono de um suplemento remuneratório pelo exercício das funções no seu salário.	

**Bloco nº 2****2.1- Questionários****Grelha nº1**

**Objetivo:** Identificar o estado atual da descentralização de competências das escolas e nível de profissionalização dos diretores de escola.

Função do participante \_\_\_\_\_

Assinale com um X nas questões discriminadas na tabela abaixo expressando a sua concordância ou não com o estado atual do funcionamento da gestão escolar e o nível de profissionalização dos diretores de escolas.

<b>Perguntas</b>	<b>Não concordo</b>	<b>Concordo só em algumas partes</b>	<b>Concordo em tudo</b>
<b>1-</b> As escolas não recebem orientações a partir do Ministério da Educação.			
<b>2-</b> As orientações que chegam às escolas obedecem os seguintes níveis hierárquicos: Ministério, direção provincial da educação, Administração municipal, direção municipal da educação, coordenação(ZIP ou comunal) e escolas.			
<b>3-</b> O papel dos diretores escolares é cumprir e fazer cumprir as ordens superiores.			
<b>4-</b> Os diretores escolares são nomeados pelos órgão políticos e exonerados pelos mesmos.			
<b>5-</b> Na maioria das escolas do ensino primário e 1º ciclo do ensino secundário no subsistema do ensino geral não têm competências de gerir os recursos humanos, financeiros e recursos materiais ficando, apenas, a depender da direção provincial e municipal da educação.			
<b>6-</b> Na maioria das escolas do ensino primário e do 1º ciclo do ensino secundário no subsistema do ensino geral não têm um plano de orçamento financeiro, a sua gestão financeira depende das contribuições proveniente da comissão de pais e encarregados de educação, justificações de faltas aplicadas aos alunos e professores.			
<b>7-</b> As escolas não possuem um conselho geral constituído pelos representantes de comunidades civil, encarregados de educação, representantes de professores, representante de alunos e um representante da câmara municipal que participam na tomada de decisões dos processos educativos da escola.			
<b>8-</b> A seleção e recrutamento do pessoal docente não são feitos ao nível da escola.			
<b>9-</b> A maioria dos diretores de escolas, não possuem formação em Administração e gestão escolar.			

**Grelha nº2**

**Objetivo:** Avaliar o grau de utilidade demonstrado pelos gestores escolares, professores, encarregados de educação, sociedade civil e alunos sobre a implementação do novo modelo de descentralização e profissionalização dos gestores escolares.

**Função do participante** \_\_\_\_\_

Avaliar o grau de utilidade da estrutura administrativa ao nível externo da escola e suas respectivas funções no modelo de descentralização e profissionalização da gestão escolar.

Assinale com um X no quadrante de valores lógicos que corresponda com o grau de utilidade das competências transferidas a cada estrutura organizativa com competências descentralizada e com o contrato de autonomia.

Competências	Não úteis	Pouco úteis	Úteis	Muito úteis
1 - Competências transferidas pelo Ministério da educação a escola.				
2- Competências da escola.				
3- Competências do conselho municipal da educação				
4- Competências da câmara municipal da educação				

**Grelha Nº3**

Esta grelha tem como objetivo avaliar o grau de utilidade da estrutura administrativa ao nível interno da escola e suas respectivas funções no modelo de descentralização e profissionalização da gestão escolar.

Assinale com um X no quadrante de valores lógicos que corresponda com o grau de utilidade das competências transferidas a cada estrutura coordenativa de uma escola descentralizada e com o contrato de autonomia.

Competências	Não úteis	Pouco úteis	Úteis	Muito úteis
1-Estrutura da escola descentralizada (conselho de escola, diretor de escola, subdiretor pedagógico, subdiretor técnico e coordenações).				
2- Competências do conselho de escola.				
3- Competências do diretor de escola				
4- Competências do subdiretor pedagógico e do subdiretor administrativo.				
5- Competências de outras coordenações.				

Comentário do participante:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Chinguar/Bié/ aos \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_\_