



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Construção do Projeto Educativo na Gestão Escolar em Angola: Dilemas e Desafios

Joaquim Avelino Cafunda Nanga

Mestrado em Administração Escolar

Orientador:

Doutor Pedro Abrantes, Professor Auxiliar Convidado,

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

iscte

SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

A Construção do Projeto Educativo na Gestão Escolar em Angola:
Dilemas e Desafios

Joaquim Avelino Cafunda Nanga

Mestrado em Administração Escolar

Orientador:

Doutor Pedro Abrantes, Professor Auxiliar Convidado,

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

*Aos meus professores da Primária
Que me ensinaram a ler e a escrever e
A todas as pessoas de boa vontade
Dedico esta obra*

Agradecimentos

As minhas primeiras palavras de gratidão são dirigidas a Deus Uno e Trino Autor da vida por excelência que me fez chegar até aqui.

Ao Professor Doutor Pedro António Abrantes, meu orientador, o meu enorme obrigado pela orientação científica, pelo apoio, confiança, incentivo e amizade que sempre demonstrou desde o primeiro momento. A sua competência profissional e científica foi fundamental para me mostrar o melhor caminho a seguir neste trabalho de investigação. Como “amigo crítico”, ajudou-me a seguir em frente e nunca vacilar no rumo que pretendia dar ao meu trabalho.

À Professora Doutora Susana Martins pelo modo como conduziu este mestrado em Administração Escolar, pela sua sabedoria e testemunho profissional e amizade apresentados ao longo do curso.

A todos os professores, do Mestrado em Administração Escolar, agradeço pelo apoio dado e pela orientação pedagógica e de gestão escolar disponibilizada, uma vez que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

Uma palavra de agradecimento a todos os colegas de turma, pelo espírito de partilha e interajuda criada entre todos nós, os momentos agradáveis passados entre nós e com os professores ficarão registados, para sempre, na minha memória.

Aos meus pais, Avelino Cangando (de feliz memória) e Venância Samba (incansável camponesa), aos meus irmãos, tios, primos, sobrinhos e a toda a minha família de sangue e espiritual (SVD) agradeço o apoio dado e as palavras de incentivo, pois contribuíram para que eu nunca desistisse do meu sonho.

Um cordial agradecimento a todos os entrevistados que se disponibilizaram em colaborar, tornando possível a realização deste trabalho.

Por último, as minhas palavras são dirigidas à família Lima, pela paciência que tiveram em me apoiar, bem como, pelo tempo em que não estive presente nem partilhei o seu dia-a-dia. À Catarina agradeço pela compreensão que tantas vezes demonstrou, pela sua presença na partilha de angústias, reflexões, motivações e alegrias e pelo amor...

A todos os que de forma directa ou indirecta estiveram presentes ao longo desta formação, o meu incalculável sentimento de eterna gratidão.

Fiz da frase, que um dia li algures, um lema a seguir na vida: *“Quem nunca desiste vence e quem vence nunca desiste”*.

Resumo

Nos dias de hoje, a escola enquanto organização educativa, faz nascer novas inquietações a fim de proporcionar a educação às exigências e mudanças sociais, políticas e económicas. Para dar uma resposta eficaz e eficiente à árdua missão que a escola possui, é necessário um projeto educativo que serve como orientação educativa da escola.

A presente dissertação tem como objetivo estudar o processo de construção do projeto educativo na gestão escolar das escolas primárias e secundárias públicas e privadas em Luanda-Angola. Focámo-nos no grau de participação dos alunos na construção do projeto educativo de escola em Angola.

O Projeto Educativo como um instrumento de gestão estratégica das organizações escolares deve ser fruto do diálogo e consenso entre posições diversas dos diferentes intervenientes que participaram na sua elaboração (pais, professores, alunos) consequentemente deve ser único, ter um carácter integrador, abarcar todos os âmbitos da gestão escolar e fazer a escola lançar-se para o futuro.

Do ponto de vista metodológico, optámos por realizar um estudo de natureza mista, recorrendo a métodos de recolha de dados qualitativos (entrevista semiestruturada aos alunos) e análise documental. Os principais resultados desta investigação apontam que os diretores escolares em Angola tendem a ser, atualmente, líderes autocráticos, que assumem as suas responsabilidades e não estão abertos à partilha do poder e distribuição de tarefas. Não há um forte envolvimento da comunidade educativa de modo concreto dos alunos, tornando mais baixa a qualidade do ensino e a garantia do bom funcionamento da instituição. As suas funções requerem competências específicas, uma vez que desempenham um papel de pedagogos, políticos, gestores e administradores, mas os diretores carecem de formação específica para o cargo.

De acordo com Davis e Newstrom (2002) citado por Samuel Zinga Emília (2016, pp. 23-24) «Os líderes autocráticos são conhecidos pela sua centralização nas tomadas de decisões, esperando que os seus liderados executem exatamente o que lhes foi imposto». Este líder baseia-se em ameaças e punições para atingir os objetivos. Pelo contrário, os líderes participativos descentralizam a autoridade. As decisões provêm da participação e das decisões dos seus liderados, promovendo assim o trabalho em equipa. Para que haja um projeto educativo participativo, o líder deve ouvir os seus liderados para que estes possam expressar os seus interesses e necessidades. As práticas de liderança influenciam a qualidade e a eficácia das organizações escolares sobretudo na construção de um bom projeto educativo onde os alunos também têm vozes.

Palavras-chave: Construção do projeto educativo, Administração e Gestão Escolar, Sistema Educativo Angolano, Participação e Descentralização/Centralização.

Abstract

Nowadays, the school as an educational organisation is raising new concerns in order to provide education to meet social, political and economic demands and changes. In order to provide an effective and efficient response to the school's arduous mission, it is necessary to have an educational project that serves as the school's educational guideline.

The aim of this dissertation is to study the process of building the educational project in the school management of public and private primary and secondary schools in Luanda-Angola. We focussed on the degree of student participation in the construction of the educational project in schools in Angola.

The Educational Project, as a strategic management tool for school organisations, must be the result of dialogue and consensus between the different positions of the different players involved in its development (parents, teachers, pupils). Consequently, it must be unique, have an integrative character, cover all areas of school management and make the school look to the future.

From a methodological point of view, we chose to carry out a study of a mixed nature, using qualitative data collection methods (semi-structured interviews with students) and documentary analysis. The main results of this research indicate that school headmasters in Angola currently tend to be autocratic leaders who assume their responsibilities and are not open to sharing power and distributing tasks. There is no strong involvement of the educational community, specifically the pupils, which lowers the quality of teaching and guarantees the smooth running of the institution. Their functions require specific competences, as they play the role of pedagogues, politicians, managers and administrators, but headteachers lack specific training for the position.

According to Davis and Newstrom (2002) quoted by Samuel Zinga Emília (2016, pp. 23-24) "Autocratic leaders are known for their centralised decision-making, expecting their subordinates to carry out exactly what is imposed on them". This leader relies on threats and punishments to achieve objectives. Participative leaders, on the other hand, decentralise authority. Decisions come from the participation and decisions of those they lead, thus promoting teamwork. For there to be a participatory educational project, the leader must listen to his or her subordinates so that they can express their interests and needs. Leadership practices influence the quality and effectiveness of school organisations, especially in the construction of a good educational project where students also have a voice.

Key-words: Construction of educational project, School Administration and Management, Angolan Educational System, Participation and Decentralization/Centralization.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Introdução	10
Capítulo I	12
Gestão e Administração Escolar	12
1.1 Funções e níveis de Gestão e Administração Escolar	12
1.2 Centralização e Descentralização na gestão escolar	13
1.3 Concentração e Desconcentração	16
1.4 A descentralização da administração na educação: uma evolução marcada pela retórica....	16
1.5 A Participação no Contexto das Atuais Políticas Educativas	17
1.5.1 A participação nas organizações educativas	19
1.5.2 Territórios, autarquias e comunidades educativas	20
Capítulo II	20
O Sistema Educativo Angolano.....	20
2.1 Finalidades do Sistema educativo angolano pós- Independência	21
2.2 Enquadramento da gestão escolar em Angola.....	22
2.3 Primeira Reforma do Sistema Educativo em Angola.....	22
2.4 Modelo de Organização escolar da primeira república	23
2.5 A organização escolar na primeira república	24
2.5.1 Subsistemas de Educação e níveis de ensino	25
2.5.2 A organização escolar na segunda república	25
Capítulo III	28
O Projeto Educativo na Gestão Escolar	28
3.1 Origem etimológica do termo	29
3.2 Definição de Projeto Educativo	30
3.3 Fases de construção do Projeto educativo	35
Capítulo IV	39
Metodologia do Estudo	39
4.1 Opções Metodológicas	39
4.2 Instrumentos de Recolha de Dados	40

4.2.1 Documentos	40
4.2.2 Entrevistas	41
4.3 Processo de seleção das entrevistas realizadas	41
4.3.1 Relato das entrevistas	42
4.3.2 Procedimentos de tratamento de dados: grelha de análise	43
CAPÍTULO V	43
Apresentação e análise dos dados recolhidos	43
5.1 Caracterização da Província de Luanda	43
5.1.1 Apresentação das escolas em estudo	44
5.2 Centro de acolhimento Arnaldo Janssen.....	45
5.2.1 Localização da escola.....	45
5.2.2 Situação Sócio-cultural e política	46
5.2.3 A construção do projeto educativo na escola Arnaldo Janssen	46
5.3 Complexo escolar privado Luzembo.....	48
5.3.1 Caracterização dos alunos.....	48
5.3.2 Participação dos alunos na vida da escola	48
5.4 Complexo escolar Nossa Senhora da Boa Nova	51
5.4.1 Caracterização da escola	51
5.4.2 Caracterização das amostras.....	51
5.4.3 Participação dos alunos na vida da escola	51
5.4.4 Construção do Projeto Educativo de Escola.....	52
5.5 Liceu 5114.....	53
5.5.1 Caracterização da escola	53
5.5.2 Caracterização das amostras.....	53
5.5.3 Participação dos alunos na vida da escola	53
5.5.4 Construção do Projeto Educativo de Escola.....	54
Conclusões.....	55
Referências Bibliográficas	58

Introdução

No âmbito do Curso de Mestrado em Administração Escolar foi-nos proposto a elaboração de uma dissertação que fosse ao encontro do conceito base de todo este Curso: Administração e Gestão Escolar.

Sabendo que o projeto educativo de escola (PEE) constitui o documento de planificação estratégica de todo o trabalho dos agentes educativos da Organização escolar, pretende-se saber como é contruído o projeto educativo na gestão escolar em Angola (Luanda). Pretendemos saber, mais especificamente, como é que os alunos participam e se envolvem na construção do PEE.

Decidimos delimitar o nosso estudo em quatro escolas situadas na zona metropolitana de Luanda. Todas elas são escolas do ensino primário e secundário. Três dessas escolas são privadas (escola do Centro de acolhimento Arnaldo Janssen, Colégio Nossa Senhora da Boa Nova e o Complexo escolar privado Luzembo) e uma é pública (Liceu 5114).

A escolha dessas escolas deve-se ao facto de serem, em primeiro lugar, escolas situadas em zonas estratégicas e mais populosas da capital angolana (Viana e Kilamba Kiaxi). Em segundo lugar, a razão de efetuarmos o nosso estudo, deve-se ao facto de serem aquelas que aceitaram a nossa solicitação para a pesquisa. Em terceiro lugar porque queríamos ter dados não só de escolas públicas primárias e secundárias, mas também de escolas primárias e secundárias privadas que nos permitisse fazer um estudo de caso no que toca a construção do projeto educativo na gestão escolar em Angola. Em última análise, escolhemos diferentes tipos de escolas porque cada uma delas tem um modelo distinto de gestão e administração escolar.

O projeto educativo de escola é bastante pertinente porque sem ele é impossível educar com qualidade. Uma escola com projeto educativo é uma escola que se projeta e que se lança para o futuro porque consegue acompanhar as dinâmicas e os desafios que a sociedade impõe à educação dos alunos. Por outro lado, o projeto educativo de escola é fundamental na medida em que a sua construção requer a colaboração de vários agentes educativos (diretores e professores) e do pessoal não docente (alunos, encarregados de educação, pessoal de limpeza e outros funcionários) que de uma forma técnica consolidam os ideais da comunidade educativa pois, a educação é uma tarefa de todos.

Neste contexto, pretendemos com esta dissertação, responder às seguintes questões: como decorre o processo de construção do projeto educativo na gestão escolar em Angola? Como é que os alunos participam neste processo?

Para este trabalho de investigação, identificamos as seguintes hipóteses: 1) o projeto educativo é um instrumento importante na gestão estratégica da escola; 2) vários atores interferem na construção do projeto educativo; 3) O gestor escolar é um ator determinante, mas interage com outros. Logo, gestores de diferentes tipos de escolas envolvem-se de modo diferente na definição dos projetos educativos (4 escolas diferentes). É neste sentido que nos propomos realizar este trabalho o qual contém uma parte teórica e outra prática, estando divididos em vários capítulos.

No primeiro capítulo, centrado na gestão e administração escolar, abordamos temas como: funções e níveis de gestão e administração escolar, a centralização/descentralização na gestão escolar e a participação nas organizações educativas. Nesta primeira parte a qual consideramos ser o caboco ou o alicerce do nosso trabalho vou estudar a relação que existe entre o projeto educativo e a gestão escolar bem como o papel do líder na gestão democrática de uma escola.

No segundo capítulo faremos uma abordagem sobre o sistema educativo angolano no que concerne aos subsistemas de educação e os níveis de ensino, as reformas educativas e os modelos de gestão escolar usados em Angola tanto na primeira república (1976-1991) como na segunda república (1992-2016) e que influenciaram muito a construção do projeto educativo no país.

No terceiro capítulo descortinamos a utilidade do projeto educativo na gestão escolar onde definiremos o termo projeto educativo, os projetos nas organizações, os diferentes tipos de projetos bem como as várias fases de construção de um projeto educativo.

Já no quarto capítulo, debruçaremos sobre a “metodologia do estudo”, descrevemos as dinâmicas metodológicas que foram adotadas, assim como damos a conhecer o tipo de investigação que realizámos. Apresentamos as técnicas e instrumentos de recolha e de tratamento de dados, destacando a recolha documental, a pesquisa qualitativa, a entrevista, os critérios e a análise de conteúdo. Caracterizamos ainda os sujeitos participantes da investigação.

No quinto e último capítulo faremos a apresentação e análise dos dados recolhidos. Partimos da caracterização das escolas em estudo bem como da província de Luanda onde estão localizadas as escolas que estudamos. Em seguida, apresentamos o contributo dos alunos na construção do projeto educativo de escola e de alguns professores e diretores, analisando-se as limitações e os desafios dos alunos na participação e construção dos projetos educativos.

Como conclusão, apresentamos os principais contributos do estudo realizado, fazendo referência às suas limitações e indicando pistas para novas investigações.

Capítulo I

Gestão e Administração Escolar

A administração Educacional tem sido integrada nas Ciências da Educação em diferentes áreas das Ciências Sociais (Administração, Gestão, Sociologia das Organizações e outras), mas tem vindo a desenvolver-se como um campo científico específico e profícuo para a análise da Escola como objeto de estudo. O estudo da escola como organização tem vindo a crescer, ganhando maior importância no mundo atual, permitindo um maior conhecimento da instituição escolar enquanto “unidade pedagógica, organizativa e de gestão” (Barroso, 2005, p.55).

Pretendo neste capítulo apresentar sucintamente as funções e os níveis de gestão escolar, o tema da centralização e descentralização na gestão escolar, o conceito de participação em geral e de modo particular a participação na administração escolar para melhor compreendermos a construção do projeto educativo na gestão escolar em Angola.

1.1 Funções e níveis de Gestão e Administração Escolar

O gestor escolar é um líder, que deve ter uma visão ampla, dentro do ambiente escolar com o objetivo de melhorar o sucesso escolar dos alunos e a qualidade da educação. Segundo Luck (2004), é da sua responsabilidade a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais. As suas funções estão diretamente relacionadas com a organização e gestão da escola, tais como: i) planeamento; ii) organização (racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros); iii) direção/coordenação, iv) avaliação do funcionamento.

Quanto maior for a escola e mais complexo for o seu ambiente, mais árdua se torna a tarefa do diretor para desempenhar o seu papel. Para tal, é fundamental descentralizar o poder e delegar a execução de tarefas noutras pessoas.

Segundo Teixeira (2005), podemos definir três níveis de gestão numa organização escolar: i) gestão institucional (Direção, Conselho Geral, etc.); ii) gestão intermédia (Coordenadores de Departamento, Diretores de Turma, etc.); iii) gestão operacional (professores, assistentes operacionais). Os cargos de gestão intermédia estão a cargo dos Coordenadores de Ciclo e Coordenadores de Departamento Curricular. A consideração do diretor de turma como órgão de gestão intermédia é menos pacífica dividindo os autores entre considerá-la intermédia ou operacional. Os gestores intermédios são também muito importantes para a organização escolar pois utilizam o seu poder comunicativo e relacional com os professores e alunos, mas também com os diretores de escola e os seus colegas de departamento para promover o sucesso da escola (Vilas-Boas, 2012). A junção de escolas em

agrupamentos e as modalidades de eleição/nomeação dos dirigentes são também fatores importantes do modelo de gestão e administração escolar.

A liderança escolar tem como objetivo promover o desenvolvimento de estratégias que permitam: resolver problemas internos de forma autónoma; promover o diálogo entre professores; estimular o trabalho em equipa dos professores; melhorar a oferta educativa; e contribuir para que a escola seja também um meio de enriquecimento profissional (Bolívar, 1999; Quintas & Gonçalves, 2012).

1.2 Centralização e Descentralização na gestão escolar

A administração escolar pode caracterizar-se por centralizar ou descentralizar os seus cargos. Este tipo de modelos de decisão tem uma grande influência no funcionamento e estrutura orgânica das instituições e são uma prática fundamental nas políticas educativas de muitos países.

A definição destes conceitos aqui abordados pode ser encontrada sobretudo nos autores de **Direito Administrativo**, cujos ensinamentos seguimos nesta matéria, para a sua clarificação e melhor compreensão. De igual modo, nesta abordagem, importa fazer a distinção dos conceitos de centralização e de descentralização no **plano jurídico e no plano político**.

Amaral (2006, p. 873) esclarece que, no plano jurídico, se diz **centralizado** «o sistema em que todas as atribuições administrativas de um dado país são por lei conferidas ao Estado» não existindo, desse modo, quaisquer outras pessoas coletivas públicas incumbidas do exercício da função administrativa.

Segundo Tavares (2000), estamos perante um sistema centralizado «se a satisfação de todas as necessidades coletivas, de âmbito nacional, regional e local estiver a cargo de uma só pessoa coletiva, em princípio o Estado» (p. 62). É o que se verifica no campo da educação em Angola, pois o Estado Central congrega praticamente todas as competências em matéria de educação. Mesmo as respostas às necessidades especificamente locais estão, grosso modo, remetidas ao Estado Central.

Inversamente, considera-se **descentralizado** «o sistema em que a função administrativa esteja confiada não apenas ao Estado, mas também a outras pessoas coletivas territoriais – designadamente autarquias locais». A verdadeira descentralização pressupõe a criação de pessoas coletivas com autonomia em relação ao Estado. A autonomia é uma componente fundamental do modelo descentralizado (Fernandes, 1992).

Caupers (2007) salienta a necessidade daqueles entes públicos terem consagração constitucional. Entende este administrativista que para se falar de uma verdadeira **descentralização administrativa** é indispensável que as pessoas coletivas públicas tenham a sua existência constitucionalmente consagrada por lei e não estejam sujeitos a intervenções do Estado, exceto quanto à tutela da legalidade.

Um modelo descentralizado implica a criação de organismos não dependentes da tutela do poder central, com autonomia administrativa e financeira, com competências próprias e representando os interesses locais. Moreira (1997) escreve que a descentralização rejeita a construção em pirâmide da organização administrativa, «dependente de um vértice (o Governo), preconizando em vez disso uma arquitetura baseada em diversos níveis infra-estaduais de poder administrativo, dotados de atribuições e de poderes próprios e geridos sob responsabilidade própria, sob controlo de colectividades menores, territoriais ou profissionais» (pp.74-75).

A nível político-administrativo estes conceitos apresentam uma feição diferente e uma maior complexidade. Se, no plano jurídico, não é possível a coexistência dos dois sistemas, na perspectiva político-administrativa encontramos frequentemente uma situação híbrida, em que coexistem centralização e descentralização, apenas variando o grau.

Sob o ponto de vista político-administrativo, ainda que nos encontremos no quadro de um sistema descentralizado juridicamente, podemos dizer que existe **centralização** quando os órgãos das autarquias locais sejam livremente nomeados e demitidos pelos órgãos do Estado, quando é devida obediência ao Governo ou a partido único, ou quando se encontram submetidos a forma intensa de tutela. Pelo contrário, poder-se-á dizer que existe descentralização, no plano político-administrativo, quando é dada às populações a faculdade de escolher, de uma forma livre, os órgãos das autarquias locais, quando estes órgãos gozam de independência no que se refere às suas atribuições e competências ou, ainda, quando embora sujeitos a formas de tutela administrativa, esta é mais atenuada e apenas restrita ao controlo da legalidade.

Do exposto resulta que, no plano jurídico, havendo autarquias locais, como pessoas coletivas distintas do Estado e dele juridicamente separadas, implicando, por isso, que os seus órgãos sejam dotados de autonomia, podendo atuar livremente no desempenho dos poderes legais, apenas sujeitos à fiscalização da legalidade dos seus actos, podemos dizer que existe descentralização.

As autarquias consubstanciam uma orgânica, em que a satisfação de parte das necessidades coletivas de âmbito local, não está a cargo do Estado, deixando este de concentrar todas as tarefas administrativas, uma vez que parte delas são transferidas para aqueles entes, a quem são cometidas atribuições e competências.

A descentralização administrativa quebra a unidade que se verifica no sistema centralizado.

Contrariamente ao que acontece na centralização, no sistema descentralizado não se verifica a concentração das tarefas administrativas no Estado, pelo que não existe uma administração

hierarquizada e unificada, pois incumbe a outras pessoas coletivas, que não apenas ao Estado, dar resposta às necessidades das populações locais. É o que acontece com as autarquias.

Em suma, é evidente que na descentralização se verifica uma repartição do poder decisório por outros níveis, nomeadamente o local. A organização do Estado compreende a existência de autarquias locais, entes que têm subjacente uma solidariedade de interesses dos habitantes da respectiva área geográfica e que se constituem como representantes da vontade da coletividade, na definição e na prossecução desses interesses.

Numa democracia moderna, o poder do Estado deve ser limitado, pois o quadro estadual, conforme alude o autor em referência, é um “facto de autoridade”, é um quadro autoritariamente imposto, mesmo representando o poder político da maioria. A ideia de liberdade contida na democracia plena postula que seja reduzido, o mais possível, o caudal de poder do Estado, reduzindo-o àquilo que é indispensável ao exercício da sua função, reconhecendo a constituição de outros quadros organizativos de nível infra-estadual, nomeadamente local, com legitimidade e atribuições próprias, exercidas de forma autónoma.

Neste contexto, ao Estado deverá estar reservado essencialmente um papel de regulador relativamente às várias organizações infra-estaduais, nomeadamente, as de âmbito local. Ao Estado apenas deverá ser consentido o poder de fiscalização e uma direção ou orientação com vista a conciliar ou coordenar a autonomia na prossecução dos interesses próprios com o interesse geral. Se além desse papel, o Estado pretender impor às autarquias o seu poder de cúpula (auctoritas) retira-lhes a autonomia que lhes é reconhecida e que lhes dá a faculdade de definir e executar a respetiva orientação política derivada da sua própria comunidade.

A verdadeira descentralização confere às autarquias atribuições próprias e uma competência exclusiva para decidir dentro da sua esfera de ação. «Compartilhar com o Estado o poder de decisão sobre certas matérias não confere à autarquia o seu carácter autárquico, a sua verdadeira autonomia como sede de um poder local» (ibidem, p. 55).

Amaral (2006) escreve que a descentralização «não pode ser ilimitada. A descentralização ilimitada degeneraria rapidamente no caos administrativo e na desagregação do Estado, além de que provocaria com certeza atropelos à legalidade, à boa administração e aos direitos dos particulares» (p. 879).

Esta limitação compreende-se como um modo de evitar uma invasão dos poderes do Estado pelos entes autónomos descentralizados.

Barroso (1996) considera que a problemática da descentralização já não pode ser vista de um modo maniqueísta. Hoje, na maior parte dos países, desenvolvem-se os processos mais variados, havendo

países tradicionalmente descentralizados que reforçam algumas das competências do poder central e países centralizados que já não veem, na descentralização, a mãe de todas as utopias e que experimentam um equilíbrio entre as duas formas de administração (Estados semi-centralizados).

1.3 Concentração e Desconcentração

Antes da apresentação de qualquer definição de concentração e desconcentração importa sublinhar que estes sistemas se referem à organização administrativa interna de uma determinada pessoa colectiva pública.

Em Amaral (2006) podemos ler que a concentração e a desconcentração têm por base a organização vertical dos serviços públicos, assentando basicamente na ausência ou na existência de distribuição vertical de competências entre os diversos graus ou escalões da hierarquia.

Para este autor, a **administração concentrada** «é o sistema em que o superior hierárquico mais elevado é o único órgão competente para tomar decisões», limitando-se os subalternos às tarefas de preparação e execução daquelas decisões. Por **administração desconcentrada**, entende aquele Professor que «é o sistema em que o poder de decisão se reparte entre o superior hierárquico e um ou vários órgãos subalternos», que permanecem, em regra, sujeitos à direção e supervisão daquele.

Segundo Machado (1982) a desconcentração corresponde precisamente à realização da democracia plena, ou seja, da verdadeira democracia, pois ela traduz o respeito pelas autonomias e representa princípios organizativos da ação, diferentes dos do Estado, por conseguinte em círculos mais próximos dos cidadãos, permitindo assim às coletividades a gestão e a resolução directa dos assuntos próprios. A «democracia descentralizada é a única que corresponde à moderna ideia de Democracia» (p.75).

1.4 A descentralização da administração na educação: uma evolução marcada pela retórica

A análise histórica mostra-nos que tanto Portugal como Angola são países com sistemas educativos tradicionalmente centralizados e que nem a sua integração no maior espaço democrático mundial – onde é expressivo o número de países que, independentemente das particularidades históricas dos sistemas de administração pública, optou por conceder maior autonomia à administração regional e proceder à transferência, por via da descentralização, de cada vez mais poderes de decisão para o plano local – conseguiram inverter esta tendência.

Desde a implementação dos modernos sistemas administrativos que, no mundo ocidental, surgiram duas orientações derivadas do mesmo paradigma político do Estado de Direito – a Inglaterra e os países de tradição anglo-saxónica escolheram a via da descentralização e os países continentais da Europa seguiram uma tradição centralizada.

Portugal optou, desde o século XIX, por integrar os sistemas mais centralizados. É neste período que é estabelecida a centralização do sistema escolar nacional que vai vigorar, com curtos interregnos, até à atualidade. E Angola sendo uma ex-colónia portuguesa não fugiu muito deste modelo centralizador.

O sistema educativo português assim como o angolano têm sido alvo de várias reformas ao longo dos tempos. Porém, nunca nenhuma delas apontou num claro sentido descentralizador. Algumas medidas descentralizadoras que se verificavam nessas reformas, tiveram um carácter pontual, quando não efémeras.

Canário (1996) considera que existem «poderes apetevidos de que geralmente os órgãos centrais não querem prescindir [...] e poderes desprezados» (p. 68). Não obstante a evolução normativa no sentido da descentralização, «o Estado e as suas instituições continuam a ter praticamente o monopólio das propostas e das orientações para as políticas globais ou sectoriais que nos regem.» Grilo (1995, p.18).

Os discursos proferidos ultimamente mostram que o governo central tende para um modelo que mantenha, dialecticamente, o sistema fortemente centralizado no que se refere ao poder de decisão das políticas e do planeamento da educação e a descentralização da parte operativa, transferindo para as autarquias a execução de tarefas de logística educativa e reforçando a autonomia da escola.

A evolução que se vinha verificando no sentido da descentralização, indiciando uma vontade de romper com a lógica de uma administração fortemente centralizadora, começa a perder-se de novo nas incertezas e ambiguidades, permanecendo o impasse quanto ao caminho que a política de descentralização deve seguir. O Estado não delega a sua autoridade na concepção das políticas, mas, somente, a responsabilização pela operacionalização do seu projecto político.

1.5 A Participação no Contexto das Atuais Políticas Educativas

Em regra, o conceito de participação aparece associado ao conceito de democracia, traduzindo o exercício de direitos políticos e sociais, e caracterizando-se pelo envolvimento dos cidadãos nos processos políticos, sociais e comunitários, com o objetivo de influenciar as decisões que contemplem os interesses individuais e coletivos.

De acordo com Lima (1998), «o conceito de participação, embora complexo e polifacetado, assume um significado relativamente preciso no quadro da democracia como participação, onde é associado à decisão, ao governo, à partilha de poder» (p. 134). Acrescenta ainda que a participação, embora em diferentes graus e diferentes modalidades,

«é o mecanismo mais vulgarizado para conseguir a realização do princípio democrático, entendido este como um processo de democratização global que deve ser extensivo aos diversos aspectos da vida social, cultural, económica, etc. tomando assim as mais diversas

formas – participação na administração regional e local, participação dos trabalhadores, gestão das escolas e de outras instituições» (Lima, 1988, p. 30).

Os pressupostos que subjazem à ideia de participação estão associados sobretudo à teoria da democracia como participação que, segundo Canotilho e Moreira (2007), está relacionada com a intervenção dos cidadãos, individualmente ou, sobretudo, através de organizações sociais ou profissionais, nas tomadas de decisões das instâncias do poder, ou até mesmo nos órgãos do poder. Assume várias formas e expressões que se podem concretizar, desde a simples participação consultiva até a formas de autodeterminação e de autogoverno dos grupos interessados. Estes autores esclarecem que se trata de suprir, em certa medida, a distância entre o poder e os cidadãos, inerente às fórmulas tradicionais da democracia representativa.

O sistema representativo, tendencialmente centralizado, apresenta muitas vulnerabilidades e já não responde aos anseios da sociedade. Os cidadãos reivindicam espaço para intervir nas discussões sobre questões públicas e nas tomadas de decisão.

Para Serra (1999), a participação na sua aceção nuclear é entendida «como a partilha do poder de decisão, isto é, a capacidade de um ou mais agentes poderem intervir em todos ou em quaisquer momentos do processo de formulação e tomadas de decisão como co-autores» (p. 19).

Quanto mais centralizadas forem as formas da administração, maior a distância entre as decisões da administração e as reais necessidades das populações e menor é a participação dos cidadãos. Por isso, podemos dizer que a descentralização e a participação andam juntas. «A sociedade contemporânea exige que a democracia seja verdadeiramente representativa dos interesses pessoais e coletivos e que, através de órgãos e estruturas competentes, todos os cidadãos se sintam empenhados na administração» (Salas, 1985, cit. por Ferreira, 2002, p. 27).

Para Machado (1982), a participação tem como última etapa o reconhecimento da autonomia dos indivíduos e das comunidades. É uma consequência do princípio da liberdade ou da autonomia reconhecida às outras entidades sociais além do Estado.

Reconhecer às populações o direito de participação é uma forma de descentralizar, ao permitir que as pessoas aprofundem a consciência dos seus próprios problemas e interesses e, deste modo, se tornem mais habilitadas a promovê-los, quer diretamente quer através dos órgãos representativos dotados de legitimidade democrática.

Numa democracia plena, para além do direito de ser informado e ouvido, ao cidadão é dada a possibilidade de participar efetivamente na decisão, o que só pode ter lugar, logicamente, num quadro de descentralização. Numa situação em que vigore o “centralismo democrático”, a participação traduz-

se numa simples execução de decisões já tomadas, visando frequentemente facilitar aquela execução e não tem como objetivo proceder a uma verdadeira distribuição do poder de decidir.

1.5.1 A participação nas organizações educativas

A participação tem representado o postulado de base de uma verdadeira gestão democrática das escolas, alicerçado num processo de redistribuição e partilha das relações de poder e no envolvimento dos diversos atores (internos e externos) nos processos de tomada de decisão. A participação no contexto da organização escolar pode ser, deste modo, uma estratégia para o **sucesso educativo**, para a realização pessoal e social e, sendo, mais do que um direito, é um **exercício de cidadania** em que todos contribuem para a construção de um projeto comum.

Como escreve Diogo (1998) aludindo a Galego (1993):

«No actual modelo de sociedade, a participação apresenta-se como um direito fundamental ligado à natureza da educação. Trata-se de garantir o direito de todos acederem à capacidade de intervirem no projeto da sua própria existência. [...] através da participação, os indivíduos tornar-se-ão mais permeáveis ao reconhecimento dos parâmetros que confinam as organizações a que eles próprios pertencem e que eles próprios ajudam a construir e a manter» (p. 67).

Ferreira (2001) refere que a participação representa um dos mais importantes instrumentos da realização da democracia e da afirmação dos valores de cidadania que são finalidades preponderantes no contexto das organizações escolares.

Para Guerra (2002), o direito à participação não pode ser visto como uma dádiva ou um favor. «Participam na comunidade educativa de forma directa, activa e plena todos os membros que a integram. O que se passa na escola não interessa apenas aos que estão dentro dela, mas sim a todos os cidadãos» (p. 7).

Uma vez considerada como um direito e até como um dever cívico, a participação passa a integrar os princípios orientadores para o desenvolvimento da ação organizacional. Neste âmbito, também a abordagem da participação nas organizações educativas deve ter em conta a participação efetivamente praticada, o que exige que se pense nos atores que as constituem, nos que com elas cooperam e nas relações que estabelecem entre si.

As relações que se estabelecem entre os membros de uma organização definem essa organização, uma vez que são um indicador da sua cultura, das suas regras e dos seus valores.

As estruturas que permitem a participação dos atores internos e externos nas escolas estão criadas, mas pouco se tem avançado quanto aos processos e à avaliação dos resultados dessa participação. Instituir uma cultura de participação é uma tarefa difícil e complexa, sobretudo no quadro de organizações burocráticas como é o caso da escola.

1.5.2 Territórios, autarquias e comunidades educativas

Para Formosinho (2005), a participação comunitária deve ser vista como uma forma natural de se limitar o poder societário do Estado, na orientação da ação educativa desenvolvida pela escola de interesse público. A comunidade local encontra legitimidade na participação, enquanto utilizadora indireta dos serviços essenciais da escola. Todos estes elementos encontram legitimidade, na conceção da escola como comunidade educativa, para participar e influenciar a orientação educativa da escola do seu “território”.

Neste sentido, a autarquia surge como parceiro natural da escola, sendo nesta perspetiva «essencial como componente de um projeto educativo que se pretende que constitua simultaneamente parte fundamental do processo de realização individual dos cidadãos e elemento decisivo para o desenvolvimento das regiões e do país no seu conjunto» (Grilo, 1995, p. 19).

Como defende Freire (1967, cit. por Lima, 2002), trata-se de uma educação para e pela democracia, uma educação para a decisão, para a responsabilidade social e política. «A pertença a uma comunidade que eduque para a democracia implica que essa democracia seja vivenciada» (Formosinho, 2005, p. 48).

Vários autores sustentam que a educação é uma responsabilidade comunitária e não o monopólio de uma instituição específica, tornando-se, deste modo, necessária a partilha de responsabilidades entre as instituições educativas e os diversos atores sociais, entre os quais a autarquia. Amaro (1996) expressa esta ideia ao afirmar que «a escola tem que ser, simultaneamente, local e global: tem que estar articulada com a comunidade local, nomeadamente com as autarquias e com as outras instituições locais» (p. 24). A organização escolar, pela especificidade do serviço que presta, é naturalmente um campo de ação social complexo sendo, por isso, fundamental a implicação de outros intervenientes para além dos tradicionais, no desenvolvimento da sua atividade e missão. Neste contexto, a participação empenhada e colaborativa das famílias, das autarquias e de outros atores educativos torna-se indispensável ao bom desempenho e eficiência das organizações educativas.

Capítulo II

O Sistema Educativo Angolano

Neste capítulo dedicarei especial atenção ao sistema educativo angolano em geral e de modo muito particular à gestão escolar em Angola. Realizaremos uma retrospectiva desde 1975, ano em que foi proclamada a independência da República Popular de Angola pelo Dr. António Agostinho Neto, até ao 2015, a fim de compreendermos melhor os avanços e os recuos, os problemas e os desafios do país no sector educativo. Tentaremos compreender, de modo generalizado, o enquadramento do ensino geral, seu modo de organização escolar, percorrendo os vários documentos que regularam, a forma de organização e gestão escolar neste período. Para tal efeito, usaremos a Constituição da República de Angola (CRA, 2010) e as duas Leis de Bases do Sistema de Educação (LBSE, 13/01 e 17/16), a legislação, decretos e despachos que regeram a organização e gestão escolar em Angola.

Conforme consta na CRA¹ (Art.5º nºs 1 e 3, 2010), Angola é uma República soberana e independente, baseada na dignidade da pessoa humana e na vontade do povo angolano, que tem como objetivo fundamental a construção de uma sociedade livre, justa, democrática, solidária, de paz, igualdade e progresso social. Lê-se no Art.5º sobre organização do território angolano que “o território da República de Angola é constituído por 18 províncias, 164 municípios, 518 comunas e 44 distritos urbanos”. De acordo com a Lei 18/16 (art. 1.º, n. º1) faz fronteira com as Repúblicas da Namíbia ao Sul, Zâmbia a Este, Congo ao Norte e o Oceano Atlântico a Oeste.

No que concerne a educação, constitui uma das tarefas fundamentais do Estado, “promover políticas que assegurem o acesso universal ao ensino obrigatório gratuito” (CRA. Art. 21.º, alínea g, 2010). Ora esta tarefa do estado é confiada Ministério da Educação a quem, entre outras tarefas, segundo o Decreto de Lei n.º 7/03, compete formular, de acordo com as diretrizes do governo, a política nacional do sector da educação, coordenar a sua implementação, conceber e fomentar programas que visem assegurar o pleno funcionamento do sistema nacional do ensino (Lei n. 7/03, art.1.º). Tal tarefa é reforçada pelo Decreto Presidencial n.º 15/11, com a afirmação de que a salvaguarda do património cultural e material através do sistema de ensino, a gestão e a administração das escolas, bem como o desenvolvimento de programas orientados para efetiva implementação da política cultural de Angola, são competências do sector da educação.

2.1 Finalidades do Sistema educativo angolano pós- Independência

O próprio Dr. Agostinho Neto, no seu discurso de proclamação da Independência, deixa claro o tipo de sociedade que doravante será criada: “o *objectivo é a independência completa do nosso povo, a construção de uma sociedade justa e de um Homem Novo.... criar um estado, uma Democracia Popular ...e uma sociedade sem exploradores nem explorados*”. Depois de ter reconhecido o estado de subdesenvolvimento em que se encontrava o país, traça a função e o futuro papel da escola: “*as nossas*

¹ A sigla CRA significa Constituição da República de Angola

escolas, a todos os níveis, deverão sofrer uma remodelação radical para que possam de facto servir o Povo e a reconstrução económica.”² Assim, a política educativa passa a depender do sistema político do País. O sistema educativo angolano pós-independência foi traçado na perspectiva de alcançar a edificação duma sociedade democrática e popular rumo ao socialismo. Este sistema educativo, como tal começa a funcionar em 1978, depois do 1º Congresso do MPLA de Dezembro de 1977, que definiu o carácter marxista do Partido e a centralização da economia angolana.

2.2 Enquadramento da gestão escolar em Angola

A compreensão do que é Angola hoje passa, entre outros, pela compreensão do que foi a sua história, a sua educação e a sua cultura, bem como do tipo de política de colonização (mentalidade) empreendida durante os últimos dois séculos da presença portuguesa em Angola. Isto implica analisar o modo de organização da educação, as concepções e práticas de gestão e organização escolar (Ngulube 2010). Tais concepções assumem modalidades distintas em função do modo como se olha para o processo educativo em geral e de modo particular na construção do projeto educativo.

Assim, dada a incipiente existência de material sobre a Gestão Escolar em Angola, centramos a nossa reflexão nos modelos de organização escolar da primeira e segunda república, olhamos ainda, no formato dado ao projeto educativo através de uma comparação entre o antigo e o novo Sistema de Educação, fazendo a necessária relação com as duas reformas operadas no país, cujos períodos partem de 1975, ano da independência do país, até 2015.

2.3 Primeira Reforma do Sistema Educativo em Angola

O que designamos de Primeira Reforma do Sistema Educativo angolano corresponde à era da primeira república, 1975-1990. De 1991 com a implementação do multipartidarismo pelo partido no poder (MPLA) começa a Segunda República.

À primeira vista, a ideia de reportar neste trabalho a educação procurando analisar a primeira política de reforma do Sistema educativo angolano nos moldes em que ela foi feita, que objetivos perseguia, indagando a primeira época histórica do passado, parece introduzir-nos, a priori, numa análise histórica da Educação em Angola. Porém, não é nossa intenção apresentar uma História da Educação em Angola. Trata-se antes de definir brevemente em que consistiu a Educação e quais foram as suas características e as motivações políticas que lhe serviram de substrato ideológico ou teleológico de modo que isso nos ajude a compreender o que Angola foi, é e poderá vir a ser.

Se uma sociedade evolui ou muda, o sistema educativo tende a evoluir ou a mudar com ela. Para atingir os seus objetivos através da instrução, do ensino e da cultura, torna-se imperioso definir uma política

² MPLA, *Texto da proclamação da independência*” in *Documentos do MPLA*, Luanda, Edições 70, 1979.

educativa consentânea com o sistema político do país. Depois da independência, Angola investiu mais no sector educativo, realizando progressos consideráveis. Entre 1975 e 1983, a taxa de escolarização na escola primária passou de 36% para 75% e, na escola secundária, é atualmente 30 vezes superior à que existia no dia da independência³. Este significativo avanço foi gravemente posto em causa pela guerra civil (1992-2002) e pelo declínio económico do País.

De acordo com Ngaba (2012, p. 131), citado por Domingos António (2019), “durante este período Angola careceu de uma lei de bases que orientasse o sistema educativo”. Assim, tendo em conta o facto também naquela altura o sistema de governo que vigorava no país era o monopartidarismo, recorria-se muito, em função do contexto, aos documentos elaborados pelo MPLA, na altura já no poder. Os documentos produzidos pelo MPLA constituíam, segundo Ngaba (2012), os princípios bases para a reformulação do sistema de educação e ensino na República Popular de Angola. Esses documentos viriam a ser assumidos pelo Ministério da Educação e serviam de suporte político do sector da educação.

2.4 Modelo de Organização escolar da primeira república

A organização do sistema educacional da primeira república visava a configuração, em termos administrativo e organizacionais, do novo país, atendendo as políticas emergentes, especificamente, ao objetivo de redução do analfabetismo.

Neste sentido, o professor Nguluve (2010, p. 66) salienta que, em 1976, a organização do sistema educacional, além de representar uma questão desafiadora para o novo país, no qual se pretendia edificar uma cultura de paz e liberdade, envolvia também a questão de que a educação deveria ser fundamentada nos valores culturais da sociedade angolana.

Visando a organização do sistema educativo, Ngaba (2012, p. 138) afirma que “tal como nos outros sectores do país, o da educação tinha uma **estrutura piramidal** como base, assim, no **modelo organizacional elitista e centralizado**”. Significa que toda a estrutura deste sector funcionava sob uma dependência vertical, ou seja, de cima para baixo.

Segundo Domingo António (2019, p. 43), “em todos os níveis, a estrutura organizacional previa os órgãos encarregues das responsabilidades administrativas e de gestão”. No topo da pirâmide no que concerne a área da educação, está a autoridade do Ministro (e este sob a do Conselho de Ministro). O

³ Segundo o MED, de 22 de Novembro de 1976 a 31 de Dezembro de 1999, foram alfabetizados em todo o país, 2.500.000 cidadãos, enquadrados por 370.411 alfabetizadores a nível nacional. Do total de alfabetizados durante 21 anos, 74% representam o número de mulheres e, dessas, 43% representam o meio rural. (Cfr. Ministério da Educação (MED), Relatório Estatístico, ano lectivo 1997/98, p. 11).

sector da educação dispunha de diversos Departamentos Nacionais tutelados por Diretores. Estes tinham sob as suas responsabilidades os Delegados ou Diretores provinciais. Por sua vez, os Delegados ou Diretores provinciais tinham sob suas responsabilidades as Delegações municipais; e estas, as Coordenações comunais e os Diretores das escolas.

No dizer de Domingo António (2019, p. 44), “alguns normativos foram publicados naquela altura, como forma de alicerçar os aspetos de gestão e organização escolar”. Em concreto, destaque-se o Decreto Presidencial n.º 76/76, que dizia: “pelo ministério da educação e cultura será nomeado, para cada escola, um diretor que terá por funções, a aplicação rigorosa, na escola, da política educacional definida pelo governo e representar a escola em todos os actos e solenidades oficiais” (Decreto n.º 76/76, Cap. I, n.º 1 e 5). Tratando-se de uma estrutura hierárquica vertical, o diretor da escola era, no entanto, uma extensão para a implementação dos programas definidos, em termos de gestão e organização escolar, pelo governo do partido que governava o país (MPLA). Passando alguns anos, surge através do Ministério da Educação e Cultura daquela altura, o Despacho n.º 11/84, para a criação junto do ministério, da comissão instaladora de inspeção escolar. Esta comissão encarregou-se de fiscalizar, junto das instituições de ensino, o cumprimento dos normativos superiormente emanados e o controlo do normal funcionamento das escolas.

Este modelo de organização escolar presente na primeira república, dada a sua estrutura vertical, assentou num modelo de **organização escolar centralizado**. Esta forma de organizar encontra os seus fundamentos nos princípios tayloristas e burocráticos. Pressupõem uma organização hierárquica, centralizada e standardizada, quer em termos de políticas e práticas educativas.

Assim “cabe, designadamente, aos Órgãos da Administração Central do Estado:

- a) Conceber, definir, dirigir, coordenar, controlar e avaliar o Sistema de Educação;
- b) Planificar e dirigir normativa e metodologicamente a actividade da investigação pedagógica”.

Tal como em outros sectores, os dirigentes educativos eram nomeados, não em função da sua qualificação profissional, mas em função da sua pertença ao sistema político. Desprovidos duma base de conhecimentos concernentes à respectiva função, os dirigentes eram assim meros executores de ordens superiores. Se não o faziam, apelava-se a sanções.

2.5 A organização escolar na primeira república

Entre 1992 até 2002, o ensino em Angola evoluiu num contexto muito conturbado de guerra civil. A guerra destruiu escolas, causou a deslocação forçada e frequente da população. Este e outros fatores dificultaram a plena execução dos objetivos almejados, assim como certos erros de carácter conceptual e metodológico provocaram o desfasamento entre os objetivos e os recursos mobilizados.

As reformas políticas implementadas em Angola resultam, em parte, das mudanças verificadas no âmbito externo que alimentava a guerra, tais como o fim da guerra-fria e da abolição do apartheid na África do Sul. Estes acontecimentos propiciaram um novo contexto favorável para as primeiras negociações sérias entre o Governo e a UNITA tidas em Portugal e que conduziram o país para uma nova fase política que culminou com os acordos de Bicesse. A Lei nº 12/91 de Maio do mesmo ano definiu Angola como um “*Estado democrático de Direito e instaurou um sistema multipartidário*” (RPA, 1991). Estas reformas radicais implicaram uma democratização da vida pública e criaram brechas para o desenvolvimento do sector privado e de uma forte emergência da sociedade civil na vida política do país, não só na economia, mas também noutros sectores como a Educação.

2.5.1 Subsistemas de Educação e níveis de ensino

A Nova reforma de 2001 não traz mudanças significativas em relação à de 1977, a nível de estruturação curricular. Havendo só de salientar uma novidade no que se refere a passagem do Ensino de Base a Ensino Geral e a introdução do Ensino secundário subdividido em dois Ciclos: o primeiro ciclo composto pelas 7ª, 8ª e 9ª classes; o segundo pela 10ª à 12ª classe para o Ensino geral e da 10ª classe à 13ª para o Ensino Técnico Profissional e Formação de professores (atuais Institutos Médios). É neste ciclo onde os alunos podem escolher as suas opções ou especialidades de formação. Assim o novo ordenamento da reforma pressupõe seis subsistemas de Educação que são: educação pré-escolar, ensino geral, educação de adultos, ensino técnico profissional, formação de professores e ensino superior.

O Novo modelo, nascido da reforma, é um modelo modular ramificado, que tem em conta a articulação de oportunidades de procedimento e passagem dum nível ao outro sem muitas lacunas, seja na organização educativa quanto didática. Os subsistemas estão relacionados entre si de vários modos, realizando ou permitindo uma interação. Os subsistemas estão interligados e podemos fazer a passagem dum sistema ao outro; tendo somente a realçar um isolamento do subsistema de Educação de adultos, que percorre isoladamente um modelo linear. A passagem do subsistema de educação pré-escolar ao subsistema de educação de adultos só é possível em casos excepcionais.

2.5.2 A organização escolar na segunda república

Diferente da primeira república, em termos de legislação, a segunda conhece alguns decretos referentes a gestão e organização escolar. Surge a conceção de um “Novo” Sistema de Educação e aprovação da Lei n.º 13/01, de 31 de dezembro, e a vigência da segunda república (1991-2001).

As reformas de compreensão sobre a gestão e organização escolar da segunda república, está em pare, ligada à referência que a CRA (2010) faz à Lei n.º 12/91 que consagrou a democracia multipartidária em Angola. Segundo Ngaba (2012):

«em 1992, com assinatura dos acordos de paz para Angola, entre MPLA e a UNITA, em Bicesse-Portugal, seguida da mudança do sistema político monopartidário ao multipartidário, e a consequente liberalização do mercado económico angolano à luz das sociedades democráticas, em detrimento da economia socialista, em 1992 elaborou-se um programa de “Educação de Urgência” que visava rever o conteúdo pedagógico, principalmente o do ensino de base, adaptando-o ao contexto de reconciliação nacional e construção da paz». (p. 156).

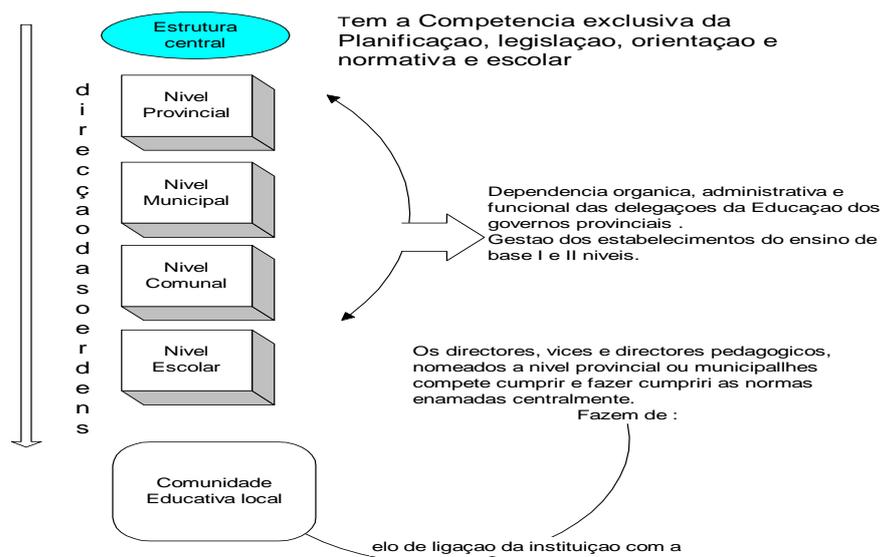
Nesta senda, é publicada em Diário da República no ano de 1997, pelo Ministério da Educação, o Despacho n.º 7-ZA/97 que “determina que as Delegações Provinciais de Educação deverão, sem exceção, admitir nas escolas do Ensino Geral de Bases as crianças e jovens que apresentarem Certificados e Habilitações passados pela UNITA, nas classes para as quais estejam habilitados”.

Através do Decreto-Lei n.º 13/01 promulgou-se a Lei de Base do Sistema Educativo que, veio a ser implementado no país em 2001. Deste modo o sistema educativo passou a ter como objetivo principal adequar o ensino às exigências para o desenvolvimento humano sustentável numa perspetiva de construção sobre novas bases, e proporcionar o acesso à educação e qualidade para todos até 2015 (MED, 2001, P. 11).

Segundo Ngaba (2012, citado por Domingos António, 2019), embora o MED (Ministério da Educação) tenha reconhecido a relação entre o modelo organizacional elitista e centralizado e o baixo nível de eficiência do sistema educativo da primeira república, na medida em que este ficou privado das iniciativas e criatividades das comunidades locais (MED, 1995). Embora também tenha postulado algumas fórmulas, ainda que tímidas, de descentralização para o sistema educativo atual à luz do Decreto-Lei n.º 17/99, na verdade, em termos gerais, o Sistema educativo da segunda república continua organizado em torno do **modelo elitista e centralizado**. Diz a LBSE que “que o sistema de educação é integral, pela correspondência entre os objetivos, conteúdos e métodos de formação, garantindo a articulação horizontal e vertical permanente dos subsistemas, níveis e modalidades de ensino” (LBSE 13/01, artigo, 4.º). Entretanto, **algumas** responsabilidades do poder central estão desconcentradas.

Desta forma, é responsabilidade do poder central, a definição de políticas e questões de administração e gestão do sistema e dos estabelecimentos de ensino. Ou seja, a gestão do sistema do ensino em termos normativos, pedagógicos e gestão pedagógica e escolar é da **competência exclusiva do Estado**.

Figura 1 Centralização do ensino em Angola



Fonte: Daniel Malamba in Educação democrática em Angola (2009)

Desta feita, se, por um lado, é da responsabilidade da estrutura central a orientação metodológica, controlo, o acompanhamento, o estabelecimento de normas, e a elaboração dos programas de ensino; por outro lado, tal como no sistema educativo da 1ª República, verifica-se uma padronização organizacional e funcional do atual sistema educativo (MEC, 2001)⁴. Tal como se pode ler na LDSE (2016, art. 100 n.º1): *as instituições públicas de educação e ensino estão sujeitas à direcção e superintendência do titular do poder executivo a quem compete, entre outras, aprovar, acompanhar, monitorizar, controlar, fiscalizar e avaliar a execução e a implementação dos objetivos e metas das instituições e do sistema de educação e ensino.*

Foram desconcentrados e delegados aos Governos Provinciais (poder local) responsabilidades ligadas à construção, reabilitação, manutenção e apetrechamento das instalações escolares, bem como as de recrutamento e colocação de pessoal docente e não docente nas escolas (Decreto-Lei n.º 17/99; Lei n.º 13/01). As estruturas do atual sistema educativo, tal como no da primeira república, funcionam sob uma **dependência vertical**. Estando no topo, em termos teóricos, o Ministro do MED⁵, a figura do Diretor da escola é resumida a um **simplex executor**.

Quadro nº 2 Centralização do Sistema de Ensino em Angola

⁴ MEC esta sigla significa Ministério da Educação e cultura. Era chamada assim antes da 1ª Reforma do Sistema Educativo angolano. Os dois Ministérios tanto da Cultura como o da Educação estavam juntos.

⁵ MED esta sigla significa Ministério da Educação que foi reconfigurado. Durante a 1ª Reforma Educativa de 1978 o MEC passou a chamar-se de MED.

	Administração recursos humanos	Administração recursos financeiros	Administração pedagógica	Decisões de planificação e estruturas	Autonomia da gestão escolar
Governo Central	75%	100%	25%	100%	100%
Governo provincial	20%	45%	Em parte, partilha desta gestão
Escolas	5%	30%	Sem autonomia

Fonte: Fonte: Daniel Malamba in *Educação democrática em Angola (2009)*

Capítulo III

O Projeto Educativo na Gestão Escolar

Neste último capítulo do nosso quadro teórico descreveremos sobre o projeto educativo na gestão escolar para posteriormente abordamos acerca da sua construção no contexto educativo angolano. No mundo hodierno em que vivemos, a escola enquanto organização educativa tem levantado novas inquietações como o intuito de adequar a educação as grandes transformações sociais e políticas que

enfrentamos, fruto da globalização e de outras catástrofes que nos circundam. E para dar uma resposta adequada à missão da escola como organização educativa que acolhe a diversidade e não só, aparece o Projeto Educativo como o documento que consagra, monitoriza as aprendizagens e orienta a acção educativa da escola rumo a um futuro melhor. Pois, o Projeto educativo é como um bilhete de identidade da escola que define aquilo que a escola é, faz e pode vir a ser. É nosso propósito neste capítulo descortinar sobre o conceito de projeto educativo, a origem do termo, a tipologia de projetos, o projeto nas organizações bem como as fases ou etapas que Podemos seguir na construção ou materialização de um projeto educativo.

3.1 Origem etimológica do termo

Como nos mostra a literatura e também como nos descreve Paulo Renato dos Santos Silva na sua tese de Doutoramento intitulada *Projeto educativo: plano de Desenvolvimento da escola* defendida na Universidade de Évora em 2010 que passo a citar «o termo projeto tem origem no latim *projicere*, que significava lançar para diante. Por influência do grego e, indiretamente, passou também a assumir o significado problema (ballein). Ora, “lançar para diante um problema” contém, na perspectiva de Boutinet, as duas dimensões fundamentais do conceito de projeto (Boutinet, 2002). Projecto, por influência grega e por via indireta, integra a noção de problema» (p.37).

Estas duas noções básicas que se entecruzam na palavra "projecto" são basilares para o seu pleno entendimento. Como refere Mendonça (2002) citado por Paulo Silva (2010) «a primeira ideia apresentase como expressão do desejo, de confiança na capacidade de intervenção do Homem no seu futuro...Por outro lado, a vida dos seres humanos confronta-se diariamente com a resolução de problemas.» (pp.14-15).

O termo pressupõe uma certa ruptura com o passado e uma espécie de compromisso com o futuro. Projectar, como refere Baffi (2002) citado por Paulo Silva (2010) «... significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma estabilidade em função de promessa que cada projecto contém de estado melhor do que o presente» (pp. 3-4). Infere-se, pelo exposto, na importância da sua carga simbólica com conotações positivas, que, inevitavelmente, contagia quem o realiza e satisfaz quem dele precisa.

Mendonça (2002) citado por Paulo Silva (2010) reforça a importância do mesmo, acrescentando que «Todo o ser humano pode ser autor e actor da sua vida» (p.17) e de seguida, menciona que «a ideia fulcral do projecto está em que cada um se pode apropriar da sua aprendizagem e desenvolvimento, como um ser autónomo, livre e solidário (...) gerindo as influências de acordo com o contexto.» (Mendonça, 2002, p.17).

3.2 Definição de Projeto Educativo

O projeto educativo é uma expressão que encerra em si duas ideias chaves, projeto e educação e de acordo com Pacheco e Pereira (2005, p. 51), “a noção de projeto encerra a ideia de um plano de ação, intenção, desígnio, intento, programa, projétil, roteiro, empresa, esboço e lançamento”.

O projeto educativo de escola é um dos instrumentos de autonomia no âmbito da administração e gestão escolar. Trata-se de um normativo cuja conceção e implementação é feita no nível meso, tendo como mentores os vários intervenientes no processo de ensino-aprendizagem. Costa (2003), citado por Guimarães (2019), define-o do seguinte modo:

“Documento de carácter pedagógico que, elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola através da adequação do quadro legal em vigor à sua situação concreta, apresenta o modelo geral da organização e os objetivos pretendidos pela instituição e, enquanto instrumento de gestão, é ponto de referência orientador na coerência e unidade da ação educativa”. (Costa, 2003, p. 53).

Além do conceito apresentado, Costa (2003) apresenta a visão de projeto educativo na esteira de alguns teóricos conceituados no assunto: é um instrumento ao serviço da nova escola (Formosinho, 1991); resume aquilo que a escola pretende ser e o que está a realizar para o conseguir: é o seu cartão de apresentação (Canário, 1992); expressa o modo como a comunidade educativa toma consciência da sua identidade, afirma a sua autonomia e define o sentido da sua ação educativa, pode considerar-se, deste modo, um elemento fundamental da vida organizativa da escola (Macedo, 1992); é um documento orientador da escola, onde se registam os alvos a atingir, as opções estratégicas a seguir, em função do diagnóstico realizado, e dos valores partilhados, no quadro das competências e funções que lhe são atribuídas (Barroso, 1992). Silva (2016, p. 42) “define-o como instrumento crucial da instituição escolar para definir e enquadrar o sentido e as orientações de um determinado espaço ou território de intervenção educativa, segundo princípios devidamente esclarecidos e de carácter inovador, tendo em conta a melhoria e o sucesso das aprendizagens a proporcionar ao objeto e razão de ser das escolas – os alunos e as comunidades de proveniência”.

Para Ferreira (1995, citado em Pacheco e Ferreira, 2005, p. 52), o projeto educativo é um instrumento pelo qual as pessoas implicadas no processo educativo comungam dos objetivos da educação intencionados naquela escola, através de um processo de decisão negociado e, por isso, participado por professores, pais, alunos, funcionários e representantes da comunidade local.

Os conceitos ora apresentados convergem para o âmbito da gestão escolar. É importante realçar que a magnitude do projeto educativo consiste na melhoria da gestão escolar e do processo de ensino e

aprendizagem dos alunos. O projeto educativo na comunidade escolar e educativa revela, de forma clara, a funcionalidade institucional e a valorização do aluno na medida em que define as metas, valores e estratégias, caracteriza a identidade da escola e a unidade da ação educativa.

Como nos revela Sandra Ferraz (2018, p. 31), “falar de Projeto Educativo implica reconhecer as margens de autonomia que a escola dispõe. O Projeto Educativo permite à escola a apropriação de um certo espaço de liberdade, afirmando-se, face à comunidade, como detentora de um projeto que lhe propiciará a identificação e o reconhecimento”.

A ideia de “projeto” traduz uma intenção que se pretende ver concretizada de forma organizada: “Projeto é o resultado da tensão decorrente da necessidade, surgido do desejo existente e da previsão, estruturação antecipada da ação” (Cortesão, 1993, p. 81 citado por Ferraz 2018, p. 31). Esta definição é suficientemente ampla para incluir os variados projetos relacionados com a educação. A utilização profusa de “projeto”, “educativo” e “pedagógico”, levou ao aparecimento da “pedagogia de projeto”, “projeto pedagógico”, “trabalho de projeto”, “projeto educativo” e expressões análogas que, pela amálgama dos sentidos, conduzem à confusão da linguagem, do significado e das motivações (Macedo, 1995, p. 110).

O termo “projeto” tem, no campo educativo, uma referência fundamental na “pedagogia de projeto”. Considerada como uma pedagogia de divergência (Costa, 1994, p.16), « a pedagogia de projeto reflete uma nova visão do aluno enquanto construtor do seu próprio saber, saber fazer e saber ser, associando-se a esta corrente pedagógica uma visão de escola autónoma, participada e pluricultural»⁶

A definição de Projecto Educativo não é unívoca, é polissémica, como muitas que pertencem à arquitetura educacional. Ele serve (ou deveria servir) para aumentar a autonomia, desenvolver a participação e diminuir o carácter intuitivo e "pouco" profissional, quando se trata da gestão escolar.

Segundo Costa (1994, p.18) citado por Sandra Ferraz (p.32)

«o alargamento da influência da pedagogia de projeto do campo didático para o contexto organizacional é uma das razões que levou ao aparecimento do conceito de “Projeto Educativo de Escola”. O “projeto pedagógico” tem como principal objetivo a aprendizagem escolar dos alunos e é definido fundamentalmente pelo professor ou equipa de professores. Tem a mesma finalidade do Projeto Educativo – aprendizagem e formação dos alunos – mas distingue-se deste pela natureza, âmbito, função e normas de participação; os projetos pedagógicos desenvolvem-se no âmbito restrito da comunidade interior à escola e operacionalizam os grandes princípios do Projeto Educativo».

⁶ Sandra Ferraz, p.31

A nossa autora continua referenciando que «Dewey foi o pai da pedagogia do projeto, mas é com o seu discípulo Kilpatrick que a metodologia do projeto se operacionaliza, através do recurso a uma técnica – os projetos - que dá primazia à integração ativa e participativa da criança na vida escolar e social, como organizadora de projetos e atividades negociadas e colaborativas, ao desenvolver a capacidade de pensar de forma autónoma e livre» (Sandra Ferraz p. 32).

Neste quesito de pedagogia de aprendizagem lemos que

«é reservado ao professor funções de coordenação e informação à medida das solicitações do processo educativo. O projeto é, por isso, um processo interativo que resulta de uma criação coletiva, ou seja, é no interior do grupo que as fases do seu desenvolvimento se estabelecem e que se expressa a vontade coletiva. Através desta metodologia que implica os alunos no seu processo de formação e que tem como objetivo dar resposta a problemas de insucesso escolar, desenvolvem-se capacidades como: o sentido de responsabilidade, o sentido crítico, o comprometimento, a planificação, a avaliação e o espírito de colaboração»⁷.

Foi somente « a partir dos anos 80, a noção de “Projeto Educativo” assumiu uma centralidade no discurso sobre as reformas educativas, estando relacionado com o conceito de reforço da autonomia, dos atores e das organizações escolares» (Sandra Ferraz, p. 33). “Os projetos tornaram-se assim, numa espécie de microideologias da ação quotidiana, criando sistemas de crenças próprios, para orientar a tomada de decisão dos atores (individuais ou coletivos), em função de determinados princípios ou valores” (Barroso, 2005:125).

De acordo com Costa (2003), os Projetos Educativos surgiram como resposta à crise de organização escolar que se fazia sentir, sendo perspetivados como operadores de rutura, em que a sua elaboração pretendia romper com procedimentos vigentes no domínio pedagógico, educativo, gestão, político e organizacional, e por outro lado, como operadores de coerência, apresentando-se como algo que pretendia pôr em prática novas formas de exercício do poder, num determinado espaço e tempo.

De acordo com a ideia referenciada pelo autor, o Projeto Educativo surge, relativamente à investigação educacional, como um novo objeto científico, numa perspetiva de refletir e interrogar os fenómenos escolares, evoluindo a conceção de escola, de unidade administrativa, prolongamento da administração central, para uma organização social inserida num contexto local único.

João Barroso (1992, p. 34-35) elenca algumas vantagens do Projeto Educativo para as escolas, nomeadamente: aumentar a visibilidade da escola; recuperar uma nova legitimidade para a escola pública; participar na definição de uma política educativa local; globalizar a ação educativa; racionalizar

⁷ Idem, p. 32.

a gestão de recursos; mobilizar e federar esforços e integrar projetos individuais e de grupo. Verifica-se, então, várias concepções de Projeto Educativo que associam o termo a um conjunto de práticas e domínios de ação, que abrange o campo pedagógico, político e organizacional.

A construção de um projeto educativo é um processo complexo e permanente, orientado e fundamentado em processos de reflexão-ação, num forte **trabalho de equipa**, com produção coletiva de documentos e decisões que exigem o envolvimento de toda a comunidade escolar. A (re)construção de um projeto educativo faz-se numa tensão permanente entre o desejo e a ação, bem como, entre os dois polos, o presente e futuro (Barroso, 2005).

Formosinho (1991, p.5) define o Projeto Educativo como “o instrumento organizacional de expressão da vontade coletiva desta escola comunidade educativa, é um documento que dá sentido útil à corporização operativa da autonomia da escola comunidade. Assim, projeto educativo, comunidade educativa, direção, participação, autonomia, são conceitos que se relacionam intimamente e são a arquitetura conceptual de uma nova concepção de escola”. O Projeto Educativo não é um desenvolvimento natural de outros instrumentos organizacionais já introduzidos – planos de formação ou planos de atividades – “é um instrumento ao serviço da nova escola” (ibidem).

Barroso (1992^a, pp. 32-35) refere que o Projeto Educativo surge na influência de dois movimentos que têm vindo a alterar a administração da educação: o reforço das competências e da autonomia da escola, tornando-a, progressivamente, o centro da ação educativa, e a preocupação pela promoção e controlo da qualidade da escola.

Canário (1992) diz que os Projetos Educativos surgem como um instrumento de construção da autonomia da escola e institui-se como um processo capaz de articular e fundir: um processo de produção de conhecimento ao nível da investigação educacional; um processo de mudança organizacional ao nível da inovação educacional e um processo de mudança de representações e de práticas dos indivíduos ao nível da formação.

O Projeto Educativo deve ser fruto do diálogo e consenso entre posições diversas dos diferentes intervenientes que participaram na sua elaboração (pais, professores, alunos) consequentemente deve ser único, ter um carácter integrador, abarcar todos os âmbitos da gestão escolar e fazer a escola lançar-se para o futuro através de estratégias de atuação.

Segundo Alarcão (2005), as escolas têm de ser repensadas continuamente, mobilizando nessa tarefa não apenas os seus dirigentes, mas também professores, alunos, encarregados de educação, funcionários e comunidade envolvente. A (re)construção do projeto educativo possibilitará, assim, a

redefinição da função social da escola, e, em última instância, promoverá o desenvolvimento integral dos diferentes agentes educativos (Azevedo & Andrade, 2012; Casanova, 2014).

Costa (1991, p.10) refere que o Projeto Educativo é entendido como “um documento de caráter pedagógico que, elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola, através da adequação do quadro legal em vigor à sua situação concreta, apresenta o modelo geral de organização e os objetivos pretendidos pela instituição, e, enquanto instrumento de gestão, é ponto de referência orientadora na coerência e unidade de ação educativa”.

Berta Macedo (1995), por seu turno, afirma ser “o Projeto Educativo aquele que traduz a política educativa, distinta e original de cada comunidade educativa, construído na gestão de tensões positivas entre princípios e normas nacionais, e princípios, objetivos, necessidades, recursos e modos de funcionamento específicos de cada escola”. São os atores que nele interferem que lhe imprimem uma determinada dinâmica da ação educativa.

Carvalho & Diogo (1994) afirmam que o Projeto Educativo “é um documento de planificação estratégica de longo prazo e deverá cumprir as seguintes funções: funcionar como ponto de referência para a gestão e a tomada de decisão dos órgãos da escola e dos agentes educativos, garantir a unidade de ação da escola nas suas variadas dimensões, ser o ponto de partida da contextualização curricular, servir de base à harmonização dos professores dos mesmos alunos, promover a congruência dos aspetos organizacionais e administrativos com o papel educativo da escola.”

Barroso (2005:128) afirma que o Projeto Educativo “constitui um instrumento de planificação de longo prazo que enquadra a definição e a formulação das estratégias de gestão e do qual decorrem os planos operacionais de médio e de curto prazo”.

Grade (2008, p.125) identifica o Projeto Educativo como “um documento abrangente deve ser construído por forma colaborativa e participada e por ir mais além que um simples projeto pedagógico, torna-se num documento de planificação educativa geral e estratégica onde se definirão as metas que orientarão a escola na realização da sua missão compreendida nas normas nacionais, considerando a especificidade de cada escola/agrupamento e as estratégias diversificadas dos seus atores.

As noções de projeto aqui apresentadas remetem para uma ideia de Projeto Educativo como um instrumento de planificação da organização escolar, que exprime a identidade de cada escola, que apresenta os seus propósitos gerais, que contempla um conjunto de prioridades, que define os princípios, que formula os objetivos que se devem atingir e que enuncia os meios necessários para os alcançar. Ele é assim definido como um documento que mobiliza a autonomia da escola, que desenvolve a sua democracia interna e reforça o papel cívico e comunitário, sendo, portanto, um

documento dinâmico na ação, que confere coerência à atuação dos diferentes intervenientes, em conformidade com o quadro legal.

O Projeto Educativo, ao definir as políticas educativas da instituição e ao apontar para “perfis de mudança”, implica processos de negociação entre os diversos protagonistas promovendo a participação na expressão dessas opções. Daí S. Antúnez e al. (1991:20-21) afirmarem que o Projeto Educativo é “um contrato que compromete e vincula todos os membros da comunidade educativa numa finalidade comum sendo o “resultado de um consenso a que se chega depois de uma análise de dados, de necessidades e de expectativas.”

3.3 Fases de construção do Projeto educativo

É muito importante elenca neste momento desta dissertação sobre a construção do projeto educativo na gestão escolar as fases principais da construção deste importantíssimo documento para a vida da escola. No dizer de Ferraz «o Projeto Educativo deve apresentar-se como um documento estratégico, orientador da ação educativa do estabelecimento, como um instrumento operatório para os membros da comunidade educativa e como um meio de informação para quem procura frequentar ofertas educativas e formativas» (Sandra Ferraz, 2018, p. 45)

Como nos sugere Sandra Ferraz (2018) na sua Dissertação de mestrado intitulada *o projeto educativo de escola: análise reflexiva sobre o projeto educativo como promotor de eficácia da escola*, quando contruímos um projeto educativo, devemos ter em conta alguns elementos essenciais para a sua execução: «à participação da comunidade e à liderança de todo o processo, à recolha e tratamento da informação, à definição dos assuntos a abordar, à reflexão e definição das linhas orientadoras e à redação final do documento» (pp. 45-46).

A autora, continua chamando-nos atenção que

«o Projeto Educativo deve ser conduzido por uma equipa orientada sob responsabilidade direta do diretor da escola. A equipa deve ser pequena, como forma de garantir a sua operacionalidade. O papel da equipa deve ser o de organizar a recolha da informação indispensável e promover a participação dos diferentes setores da comunidade. Para que um Projeto Educativo possa ser um instrumento operatório, torna-se indispensável que o mesmo integre, no seu processo de elaboração, a mais ampla **participação da comunidade** educativa relativamente aos diferentes aspetos da educação e formação, nomeadamente organização escolar, relação pedagógica, recursos humanos e materiais, a fim de que todos os seus membros sintam que o projeto lhes pertence e façam dele um instrumento de trabalho contínuo» (idem p. 46)

Sandra Ferraz (2018) sublinha assim a importância da participação da comunidade na construção do projeto educativo de escola:« para isso, é fundamental que haja colaboração externa. Os empregadores, as associações empresariais e os sindicatos representativos dos setores de atividade correspondentes aos cursos em funcionamento na escola são fundamentais para garantir o ajustamento da oferta formativa às necessidades do mercado de trabalho»⁸.

A metodologia de trabalho deve ser **participativa**. Deve-se incluir sempre a comunidade educativa na sua elaboração sobretudo quando vamos ao terreno recolher informação e opinião para o desenvolvimento do Projeto Educativo e posteriormente apresentar à comunidade as conclusões e linhas orientadoras do projeto para que possa ser validado e aprovado por todos os intervenientes.

O processo deve estar centrado na **auscultação da comunidade**, mediante a produção de instrumentos de recolha de informação (inquéritos), de workshops com os diferentes membros da comunidade e de entrevistas, bem como de reuniões alargadas com todos para discussão e validação de conclusões.

Sandra Ferraz propõem os seguintes passos ou processos na elaboração de um projeto educativo como podemos ver na figura abaixo que não pode ser considerada como uma receita mas como uma metodologia de desenvolvimento do projeto educativo de escola.

Figura nº 3 fases de construção do projeto educativo



Fonte: Sandra Ferraz in o projeto educativo de escola (2018)

⁸ Ferraz, Sandra Maria Vieira Pita (2018) o projeto educativo de escola: análise reflexiva sobre o projeto educativo como promotor de eficácia da escola, Universidade Católica Portuguesa, Braga, p. 46.

Como nos descreve Sandra Ferraz (2018, p. 47) é necessário numa primeira etapa fazer «o **diagnóstico** da situação escolar através da análise do contexto (social, económico e cultural) para que seja identificada a área problemática a intervir, tendo em conta as políticas nacionais e locais definidas». Segundo Ruivo & Ferrito (2010, p.11), citado por Ferraz (2018, p. 47):

«o diagnóstico da situação “deverá assumir um carácter sistémico, interpretativo e prospetivo da realidade”. O desenvolvimento demográfico, o caos urbanístico, a vulnerabilidade da estrutura económica, a degradação da qualidade de vida e a crise de valores geram fenómenos sociais muitas vezes difíceis de controlar e que interferem no ambiente de trabalho. Perceber, no seio de um ambiente, um conjunto de oportunidades, para lá dos constrangimentos e obstáculos, é já desenvolver as suas capacidades de modo a quebrar as formas habituais de compreensão e desenvolver as suas potencialidades. Nesta fase, será necessário recolher informações utilizando diferentes meios de recolha de dados, como o inquérito por questionário, a entrevista, a análise de dados estatísticos, a análise de conteúdo ou a observação. Estas abordagens deverão ter em conta que a escola é uma realidade complexa»⁹.

Segundo Capucha (2008, p.20) citado por Sandra Ferraz (2018, p. 51) refere que “uma das técnicas mais comuns para organizar o debate e as respetivas conclusões é o de propor aos grupos que construam tabelas SWOT, primeiro de forma individual e depois de forma coletiva, procurando chegar a consensos tão alargados quanto possível”¹⁰. Nestas tabelas são definidos quatro quadrantes onde se registam os pontos fracos e pontos fortes, ameaças e oportunidades do contexto interior e exterior.

A nossa autora, continua a salientar que “na elaboração do Projeto Educativo há necessidade de estabelecer prioridades, não é possível abarcar todos os objetivos estratégicos estabelecidos, seja pela insuficiência de recursos, seja pelo grau de dispersão que tal implicaria” (Sandra Ferraz, 2018, p. 51). É necessário neste processo ponderar e definirmos as prioridades e ter um número restrito de objetivos para uma melhor eficácia na construção do Projeto Educativo.

A segunda etapa de um Projeto educativo é o **planeamento do projeto** que segundo Ferraz (2018, p. 50) «implica a redação do mesmo e a materialização das propostas num documento escrito através de distribuição de tarefas e validação coletiva. “O planeamento se apresenta como um processo baseado na análise que deve acompanhar a estratégia, tendo sobretudo a ver com a função de controlo e de coordenação de atividades para a consecução dos objetivos, ao passo que a estratégia se baseia na síntese e deve refletir sobre o que está na base da vantagem competitiva de uma organização». Ademais, «o documento deve apresentar-se curto, conciso e preciso, tornando a sua leitura acessível

⁹ Ferraz 2018, p. 47 Apud Ruivo & Ferrito 2010, p.11.

¹⁰ Idem, p. 51.

a qualquer interessado. Apesar de existirem diferentes abordagens na estruturação de um projeto há conteúdos que não podem ser excluídos, pelo que apresentamos aqui uma possível estruturação do plano de um projeto: título e identificação, fundamentação do problema, objetivos gerais, estratégias e metodologias, estrutura Organizacional e Funcional, calendarização avaliação e divulgação» (idem p. 50).

Após a aprovação do Projeto por todos os setores da Comunidade Educativa chega-se à fase da sua **implementação** que é o momento em que se coloca em prática tudo aquilo que foi planeado. Não sendo o Projeto Educativo um plano de ação, impõe-se, nesta fase, o aparecimento de planos operacionais que caracterizem os objetivos e as estratégias do projeto, como é o caso do Regulamento Interno, do Plano Anual de Atividades e dos Projetos Curriculares.

Capucha (2008, p.42) como nos descreve Sandra Ferraz (2018, p. 51) alerta que "para se conseguir esse envolvimento é necessário criar certas condições, de que destacamos:

- (i) a atribuição de tarefas e responsabilidades a cada parceiro ou a cada pessoa que, não fazendo parte do núcleo central da equipa do projeto, estejam envolvidos;
- (ii) a criação de mecanismos organizativos que deem expressão orgânica à participação."¹¹

Sandra Ferraz chama-nos ainda atenção para o seguinte:

«A avaliação do Projeto Educativo é a fase que se segue à sua implementação e que impede que o projeto se cristalize ou se desatualize. Face às dinâmicas atuais da sociedade e às permanentes exigências do sistema de ensino a *autoavaliação* de escola é um procedimento indispensável e incontornável. A sua importância advém de ser um processo de regulação que requer a implementação de estratégias que conduzam à melhoria da qualidade do serviço prestado pela escola, quer ao nível da organização e do funcionamento do estabelecimento, quer ao nível dos processos pedagógicos. Daí que analisar e refletir sobre a ação e o desempenho de uma escola deve ser um ato recorrente, sistemático e plenamente participado»¹².

Sandra Ferraz expressa a ideia de que «enquanto ferramenta promotora da qualidade e da eficácia da ação educativa, **o Projeto Educativo deve ser avaliado** num processo que se constitui não só como um meio de análise e de reflexão sobre a organização dessa estrutura educativa, como também num veículo de promoção de boas práticas pedagógicas, de melhoria de resultados e de constante aperfeiçoamento do serviço prestado à comunidade»¹³. A avaliação surge assim como um mecanismo regulador e promotor da qualidade do Projeto Educativo, pois sem a avaliação não conseguimos

¹¹ Op.cite p. 51.

¹² Idem p. 51.

¹³ Idem p. 51.

verificar onde falhamos e onde poderemos recomeçar neste processo de elaboração do projeto educativo. Somente desta maneira poderemos «verificar os sucessos ou fracassos pela confrontação dos fins propostos, acções empreendidas e produtos alcançados. Realizada a avaliação do Projeto Educativo»¹⁴.

chega-se, por fim, ao momento de «**divulgação dos seus resultados** perante a Comunidade Educativa. «Para uma eficaz apropriação dos conteúdos do Projeto Educativo (objetivos, estratégias e metas) e consequente mobilização de todos os envolvidos (dinamizadores, participantes e destinatários), a equipa coordenadora responsável pela sua conceção deve delinear estratégias e atividades adequadas de divulgação do projeto»¹⁵ tanto comunidade educativa como em toda a comunidade envolvente. Após a sua validação em conselho pedagógico e aprovação em conselho geral – como legalmente estabelecido – «o Projeto Educativo deve ser apresentado a toda a comunidade educativa. Esta apresentação deve constituir um momento de impacto e de afirmação da escola não só perante os seus atores primordiais (professores, alunos, encarregados de educação, pessoal não docente), como perante a comunidade envolvente com a qual coopera e interage, isto é, agentes económicos, parceiros institucionais, etc.»¹⁶.

Capítulo IV

Metodologia do Estudo

Tendo em conta o propósito da minha pesquisa, sobretudo com o fim de atribuir o carácter de cientificidade ao conteúdo da mesma, consta que um dos critérios de atribuição deste carácter assenta no método. Desta feita, o design final com o qual se apresentará o meu trabalho basear-se-á numa metodologia qualitativa, cujos instrumentos principais de recolha de dados são: *a observação, a análise documental e a entrevista semiestruturada*. Usarei neste sentido os métodos intensivos.

4.1 Opções Metodológicas

A metodologia de investigação assentou num desenho qualitativo com integração de diferentes instrumentos de recolha de dados (Bogdan & Biklen, 2003). Tendo em conta o âmbito em que a problemática foi delimitada, pareceu mais sensato que o processo de investigação seguisse uma lógica intimamente ligada aos objetivos definidos para cada uma das dimensões a analisar (eixos). O plano

¹⁴ Idem p. 51.

¹⁵ Sandra Ferraz, 2018, 52.

¹⁶ Idem, p. 53.

geral de investigação delineado inclui dados de natureza qualitativa e documental que no seu conjunto irão permitir realizar uma análise sobre a problemática apresentada e permitirão recolher informações essenciais para responder às questões de investigação formuladas.

Este trabalho de investigação centra-se na construção do projeto educativo na gestão escolar em Angola (Luanda) concretamente do contributo dos alunos. Para o estudo desta temática, e para a definição dos objetivos de investigação, foi necessário operacionalizar alguns conceitos, além das definições legais já apresentadas no enquadramento teórico como administração e gestão escolar, projeto educativo, participação, centralização, descentralização, concentração e desconcentração.

Neste projeto de investigação o objetivo é compreender, estudar e explorar o contributo dos alunos na construção do projeto educativo de escola em Angola (Luanda). Consoante o nosso objeto de estudo selecionamos técnicas combinadas para a recolha de dados, optando pela entrevista semi-estruturada e pela análise documental, constituindo-se esta como uma técnica complementar. Ambas se inserem na **pesquisa qualitativa**.

A **entrevista** foi a técnica principal para a realização do nosso trabalho uma vez que foi através dela que recolhemos os dados para a nossa investigação. Posteriormente procedemos à análise consoante as respostas das pessoas entrevistadas. As entrevistas realizadas por nós foram semi-estruturadas, em que já tínhamos guiões previamente elaborados - de notar que os guiões apenas serviam para nos guiar aquando da realização das entrevistas, sendo que poderão surgir questões pertinentes durante a entrevista em si - e que se aplicavam exclusivamente ao aluno/a. Estes guiões pretendiam apenas garantir que mantínhamos uma estrutura comum a todas as entrevistas e que abordássemos todos os temas pretendidos.

4.2 Instrumentos de Recolha de Dados

4.2.1 Documentos

A análise documental constituiu uma técnica importante neste plano de investigação de cariz qualitativo, uma vez que complementa as informações obtidas através de outras técnicas (Ludke & André, 1986). Caracteriza-se por ser um processo dinâmico que permite representar o conteúdo de um documento de uma forma distinta da original, gerando um novo documento (Peña & Morillo, 2007). O *corpus* documental usado nesta investigação foi o projeto educativo do Centro de Acolhimento Arnaldo Janssen. Usamos somente este documento porque as outras escolas não conseguiram nos facultar os seus projetos educativos.

A análise documental acaba por se constituir como uma técnica fundamental no nosso trabalho de investigação. Ao analisarmos os vários documentos (projeto educativo de escola) selecionados por

nós, permitiu também que compreendêssemos melhor o contributo dos alunos na construção do projeto educativo de escola em Angola.

A análise documental também serviu para operacionalizarmos conceitos mais técnicos, assim como ver várias perspetivas através dos documentos estudados, e ainda para termos um melhor conhecimento acerca da construção do projeto educativo em Angola. Ao escolhermos esta técnica deparámo-nos com uma enorme falta de estudos académico-científicos relacionados com o assunto, pelo que esperamos dar um contributo à comunidade académica com o nosso trabalho.

4.2.2 Entrevistas

Segundo Bogdan e Biklen (2010), uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo. Anderson e Kanuka (2003) consideram a entrevista como um método único na recolha de dados, por meio do qual o investigador reúne dados, através da comunicação entre indivíduos. Daí a nossa escolha ter recaído sobre a entrevista individual semiestruturada. Para este estudo, participaram 45 alunos (20 do 10º ano, 20 do 12º ano e 5 do 8º), 5 professores, 4 diretores (1 de cada escola), 4 vices diretores e 10 encarregados de educação, perfazendo um número total de 68 elementos. Cada entrevista durou pelo menos 45 minutos, embora tempo previsto no guião fosse superior (1h30m).

4.3 Processo de seleção das entrevistas realizadas

Para o estudo da realidade que pretendemos conhecer, realizámos entrevistas aos alunos das instituições escolares que escolhemos que dividimos em dois grandes grupos: *participação dos alunos na vida da escola e a construção do projeto educativo de escola*.

Nestas entrevistas, tínhamos como objetivo conhecer a visão dos alunos sobre o projeto educativo, ou seja, a visão dos alunos quanto ao conceito do projeto educativo de escola e sobre a participação dos mesmos na elaboração e construção deste importantíssimo documento para a vida da escola.

As questões apresentadas apresentam semelhanças, considerando o perfil dos alunos (ensino primário e secundário). No primeiro grupo preocupámo-nos por conhecer acerca da *participação dos alunos na vida da escola* procuramos saber qual é a relação dos alunos com a escola e se os alunos são ouvidos nas tomadas de decisões das actividades escolares. No segundo grupo do nosso guião procuramos questionar sobre *a construção do projeto educativo de escola*. Perguntamos se os alunos conheciam o que é um projeto educativo e como era construído esse projeto educativo nesta escola e se realmente existe este documento na vida da escola.

Assim, desenvolvemos dois guiões de entrevista: um para cada grupo. No início de cada entrevista é sempre explicado o contexto em que a entrevista é realizada e é sempre pedida autorização para gravar a conversa:

Estamos a fazer esta entrevista no âmbito de uma Dissertação de mestrado em Administração escolar no ISCTE-IUL. Estamos a fazer um trabalho em que queremos conhecer a participação dos alunos na construção do projeto educativo na gestão escolar em Angola (Luanda). Com este objetivo em mente, um dos pontos do trabalho é entrevistar alunos de diferentes escolas em Angola concretamente em Luanda, e é nesta parte que se insere esta entrevista. Antes de mais, gostaríamos de perguntar se autoriza a gravação desta entrevista, que será exclusivamente usada para podermos depois analisar a informação fornecida. Os guiões propriamente ditos encontram-se na secção destinado aos anexos.

Neste estudo foi efetuada uma análise de dados à medida que estes foram recolhidos e utilizámos, sobretudo, procedimentos descritivos. Para assegurar a fiabilidade da análise, foram aplicados os mesmos critérios de codificação ao longo de todo o trabalho (Carmo & Ferreira, 1998).

Na medida em que recorreremos a fontes múltiplas (Tuckman, 2000, p.516) de dados e a métodos de recolha diversificados (*análise documental e entrevistas*) e tendo em conta o objeto de estudo, operámos uma triangulação dos dados de diferentes tipos, proporcionando a possibilidade de cruzamento dos resultados (Coutinho, 2011, p.208).

Tendo em conta os objetivos do estudo, a análise documental foi organizada em torno de quatro categorias centrais: a) o conceito de projeto educativo; b) a elaboração do projeto educativo; c) a sua divulgação; e d) o controlo ou avaliação. Para assegurar a fiabilidade da análise, foram aplicados os mesmos critérios de codificação ao longo de todo o trabalho (Carmo & Ferreira, 1998). Como diz Gil (1999, p. 168), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

4.3.1 Relato das entrevistas

Para a marcação das entrevistas procedemos ao envio de emails ou contatos telefónicos aos diretores das escolas que escolhemos para que facilitassem o contato direto com os alunos destas escolas a fim de realizarmos as entrevistas. Obtivemos resposta de quatro escolas.

Nestas escolas pretendíamos entrevistar também os diretores, os professores e alguns funcionários, para tornar a nossa análise mais robusta e também para termos uma visão mais geral da construção do projeto educativo na gestão escolar em Angola, e, portanto, uma investigação mais concisa. No

entanto houve alguns fatores que impediram a realização de tais entrevistas. A realização de entrevistas a encarregados de educação também estava nos nossos planos, para que o nosso estudo não se cingisse apenas ao contributo dos alunos na construção do projeto educativo no contexto estudado, no entanto tal também não foi possível. Debruçamo-nos sobre esta problemática com mais detalhe na conclusão deste Dissertação.

4.3.2 Procedimentos de tratamento de dados: grelha de análise

Para a elaboração da grelha de análise que nos permitiu analisar os resultados, decidimos separar os dados em dois grupos ou blocos: A participação dos alunos na vida da escola e a construção do projeto educativo de escola para além da identificação dos entrevistados (sexo, idade e habilitações literárias)

- 1. A participação dos alunos na vida da escola:** a) Qual a relação dos alunos com a escola? b) Quando tens um problema na escola a quem procuras para te ajudar a resolver? c) Os Alunos são ouvidos nas tomadas de decisões das actividades escolares?
- 2. Construção do projeto educativo:** a) O que é para si um Projeto educativo? b) O que é para si um Projeto educativo? C) A vossa escola tem um Projeto Educativo? D) Como é construído o Projeto Educativo nesta escola? D) Os alunos participam na construção do Projeto Educativo?

CAPÍTULO V

Apresentação e análise dos dados recolhidos

Nesta etapa iremos descrever os resultados obtidos através das entrevistas realizadas, articulando os dados com o nosso quadro teórico. O principal foco é então perceber se os alunos participam na vida da escola, se conhecem o que é um projeto educativo e se realmente participam na construção e elaboração do projeto educativo na sua escola.

5.1 Caracterização da Província de Luanda

A Província de Luanda por nós escolhida para a realização empírica deste estudo é uma das 18 províncias de Angola e por sinal a mais pequena das 18 províncias. Fundada no século XVI pelo navegador português Paulo Dias de Novais mais concretamente em 25 de Janeiro de 1576. Completou neste ano de 2023 quatrocentos e quarente e sete anos desde a sua fundação. Luanda é a capital de Angola. Situa-se na zona centro norte do país com um clima tropical e banhada pelo oceano atlântico. Luanda é considerada como uma província cosmopolita por muitos estudiosos. Nela habitam povos de várias etnias do país (Kimbundos, ovimbundos, tchokwe, nganguela, bacongós e outros povos bantu) Estatisticamente falando, a população angolana é de 34,5 milhões de habitantes segundo o censo populacional de 2021. Destes 9.079.811 vivem na província de Luanda. A capital de Angola é a

província mais desenvolvida e mais rica em termos de diversidade cultural, social, política e educacional da nação.

Figura 4: Mapa administrativo de Angola



Fonte: retirado de

<https://www.coladaweb.com/geografia/paises/angola>

A rede escolar na província de Luanda, segundo dados oficiais, é composta por 1.500 colégios e 800 escolas públicas. Localizada na província de Luanda, o município de Viana, por sinal o mais populoso de Angola, onde estão localizadas três das quatro escolas do nosso estudo (Complexo escolar privado Luzembo, Colégio Nossa Senhora da Boa Nova e o Liceu 5114), possuiu apenas 160 escolas estatais, contra 530 instituições de ensino privado. A escola do Centro de Acolhimento Arnaldo Janssen é a única situada num outro município da Província (Kilamba Kiaxi).

Depois da apresentação do quadro teórico do presente estudo e dos aspetos metodológicos, procederemos agora à apresentação dos dados recolhidos durante a investigação. A seguir ao levantamento dos dados da categorização das entrevistas e da análise documental procederemos à análise e interpretação das informações recolhidas, relacionando-as com os objetivos por nós definidos e os critérios adotados.

5.1.1 Apresentação das escolas em estudo

A nossa pesquisa de campo foi desenvolvida em quatro escolas do ensino primário e secundário, localizadas na província de Luanda, três delas são privadas, somente uma é escola pública como referimos anteriormente.

A escolha destes estabelecimentos teve a ver, em primeiro lugar, com a sua disponibilidade para participar no estudo. Em segundo lugar, correspondeu à nossa intenção de recolher dados não só de escolas públicas primárias e secundárias, mas também de escolas privadas com estes níveis de ensino que nos permitissem fazer uma comparação da construção dos projetos educativos. Em terceiro lugar, queríamos encontrar escolas situadas no centro e outras na periferia de Luanda. O trabalho de campo constituiu, por assim dizer, uma das maiores dificuldades que atrasaram o nosso trabalho.

5.2 Centro de acolhimento Arnaldo Janssen

A escola do Centro de Acolhimento Arnaldo Janssen (C.A.C.A.J) é uma instituição filantrópica sem fins lucrativos, que existe desde 1993, criada no setor da solidariedade social, trabalhando fundamentalmente para promover a vida e a divulgação dos direitos das crianças, com vista a sua autonomia e reintegração social, profissional e familiar.

O Centro Arnaldo Janssen foi inaugurado durante a guerra em Angola, pelo Padre Horácio da Congregação dos Missionários do Verbo Divino. O objetivo era, acolher as crianças que estavam a viver nas ruas da cidade de Luanda e aquelas vindas das províncias do interior, após o reinício da guerra em 1993. O Centro iniciou na Ilha de Luanda, onde as crianças estavam agrupadas. Com a cedência de um terreno, pela Arquidiocese de Luanda, que foi possível em 1994, o estabelecimento de um Centro atual com melhores condições. O objetivo do Centro tem sido consistente ao longo dos anos, embora o grupo-alvo das crianças tenha evoluído.

O Centro funciona com cerca de 150 alunos meninos de rua, isto é, crianças e jovens dos cinco e os vinte anos de idade distribuídos pelos diversos ciclos de ensino. Todos eles são do sexo masculino, não havendo lugar para crianças do sexo oposto.

5.2.1 Localização da escola

O Centro de acolhimento Arnaldo Janssen está localizado na província de Luanda, município do Kilamba Kiaxi, no bairro palanca, na estrada direita do Sanatório. Geograficamente, o Centro de acolhimento Arnaldo Janssen é limitado: a Norte pelo supermercado Shopprit e a estrada direita de Catete; a Sul encontramos a UCAN, o ISDB e o hospital Sanatório; a leste, o mosteiro das irmãs Clarissas, a casa paroquial de São Lucas, pertencente aos frades menores; e a Oeste, a casa de formação dos Missionários do Verbo Divino, a paróquia de São Lucas e o bairro do Palanca. Socialmente o local onde se encontra depara-se com muitas dificuldades, entre as quais, a falta de água potável, energia elétrica, poucas instituições de ensino e instalações hospitalares, carência de saneamento básico.

5.2.2 Situação Sócio-cultural e política

Os municípios do Kilamba Kiaxi e, de modo particular, os residentes do bairro Palanca são na sua maioria de origem Bacongo. Os Bacongos são um grupo composto por oito povos: os Xikongos, Susso, Zombo, Sorongo, Iaca, Congos, Pombos e os Sucos. Eles relacionados entre si, ocupam as províncias de Cabinda, Uíge e Zaire. Este grupo é também encontrado nas seguintes repúblicas: Congo brazaville e Congo democrático. Eles têm uma agilidade na prática da agricultura e do comércio. Apesar de ser um grupo agricultor, esta actividade não é praticada no Kilamba Kiaxi concretamente no Palanca devido a carência e a escassez de terreno, ou seja, pela ausência de latifúndio. Por esta razão, o comércio é mais vivenciado e com maior percentagem a fim de obterem o sustentáculo do seu ciclo vital. Este tipo de comércio é feito em pequenas barracas, cantinas, pequenas lojas comerciais, praças, restaurantes e pensões. As línguas mais faladas são: Kikongo, Francês e Lingala. Não devemos esquecer também a língua mais comum que é o português.

Além dos Kikongos, o município do Kilamba Kiaxi e concretamente o bairro Palanca alberga também os Kimbundu e os Umbundu que são representados em pequena percentagem. Kilamba Kiaxi é um município que acarreta consigo uma densidade populacional elevada, onde podemos encontrar uma grande massa de jovens desempregados, e boa parte de crianças, adolescentes e jovens.

Algumas famílias são desestruturadas, as crianças têm pouco contacto com seus pais, porque muitas das crianças foram recolhidas da rua durante a guerra civil. Um outro fenómeno também frequente no município é a separação dos pais, com implicações negativas no desenvolvimento infantil. Muitas crianças deste município vivem simplesmente com as suas mães, faltando-lhe a afectividade paterna.

5.2.3 A construção do projeto educativo na escola Arnaldo Janssen

Quanto a nossa pesquisa, queremos salientar que nesta escola praticamente não tivemos contacto com os alunos, porque segundo o diretor da escola, irmão Facatino, e o Professor do Centro, Fernando Castelo, os adultos (18-20 anos de idade) que poderiam responder às nossas questões já não se encontram a frequentar a escola do centro de acolhimento, mas estudam fora, uma vez que já terminaram a formação académica que o centro oferece. Por isso, encontramos obstáculos na recolha de testemunho dos alunos. Tivemos apenas uma breve conversa com o diretor da escola e alguns professores.

Na conversa que tivemos com a direção da escola, notámos claramente que quem elabora o projeto educativo é uma equipa restrita da escola do centro de acolhimento dos meninos de rua. Essa escola tem o projeto educativo como instrumento de apoio.

De modo geral, o projeto educativo espelha o ser e o acontecer da escola. Apresenta a seguinte estrutura: uma introdução, a identidade da instituição, o historial do centro, objetivos, caracterização

contextual da escola, recursos disponíveis, problemas identificados, ações a desenvolver, estratégias de atuação, metas a atingir e avaliação. De realçar que o projeto educativo da escola, ao nível do contexto angolano, é recente. Daí que a estrutura oferecida pelo projeto da escola do centro de acolhimento ser diferente dos projetos educativos da escola universais tal como os conhecemos. Mas a direção da escola considera-o um documento orientador.

Da análise feita ao projeto educativo desta escola, também com base nas 4 categorias que selecionamos, constatamos o seguinte. Em relação ao conceito, a direção da escola tem o projeto educativo como um instrumento de apoio, documento que define os objetivos da escola, instrumento que apresenta a caracterização contextual, um mobilizador de recursos, documento que espelha e identifica os problemas da escola e, acima de tudo, um documento estratégico de gestão escolar. Quanto à sua elaboração ou construção, o projeto teve a participação dos membros da direção da escola. Confirma que este dado a subdiretora pedagógica na entrevista por nós conduzida: «*quem elabora o projeto educativo é o conselho pedagógico, o diretor, o administrativo, o chefe de secretaria, até mesmo os coordenadores de turma também fazem parte para podermos fazer o projeto educativo da escola, cada um vai dar a sua ideia e fazemos*».

Este facto remete-nos a Costa (2007), ao afirmar que a ausência da participação dos projetos educativos por parte da comunidade educativa de modo particular dos alunos, pode dar origem a alguns cenários como: *projeto educativo plágio* (processo de transposição e apropriação por uma determinada escola do projeto desenvolvido por outra organização congénere); *o projeto chefe* (os dos responsáveis da gestão da escola, não sujeito a discussão e negociação dos vários intervenientes da comunidade escolar, refletindo uma perspetiva unilateral dos órgãos de gestão escolar) e *o projeto sectário* (aquele que se apropria ou dedica uma atividade específica da escola e faz dela o centro de todas atenções ou ainda, feito por um grupo restrito da escola). Por tanto, em relação ao projeto educativo desta escola, estamos diante de um projeto chefe. Pois, como sublinhamos no nosso quadro teórico, a educação é uma responsabilidade comunitária e não o monopólio de uma instituição ou direção escolar específica, tornando-se, deste modo, necessária a partilha de responsabilidades entre a direção da escola e os diversos atores sociais, entre os quais destacamos alunos, encarregados de educação, pessoal docente e não docente. Tal como afirma Guerra (2002), o direito à participação não pode ser visto como uma dádiva ou um favor. «Participam na comunidade educativa de forma directa, ativa e plena todos os membros que a integram. O que se passa na escola não interessa apenas aos que estão dentro dela, mas sim a todos os cidadãos» (p. 7).

Quanto a avaliação do projeto educativo nesta escola é quase nula ou inexistente pois, nunca se fez avaliação desde a construção do primeiro projeto educativo da escola que foi elaborado ainda em tempos difíceis de guerra civil angolana.

5.3 Complexo escolar privado Luzembo

O Complexo escolar privado Luzembo é uma instituição privada de ensino primário e secundário, localizado no município de Viana, bairro Capalanga – mercado dos materiais, nas periferias de Luanda. iniciou a sua actividade em 2015. Inicialmente, tinha apenas o ensino primário e metade do segundo ciclo. Hoje, o complexo escolar privado Luzembo é uma grande escola de renome, completa e com uma qualidade de ensino reconhecida. Com visão no futuro, ela tende a crescer e a desenvolver-se nos próximos anos. Nesta escola obtivemos resposta por parte da direção da escola e dos alunos.

5.3.1 Caracterização dos alunos

Esta escola, foi onde encontrámos o maior número de alunos que responderam a nossa entrevista. Inquirimos nesta escola 22 alunos com idades entre os 15 e os 23 anos. Frequentavam o ensino secundário (entre o 9º ano e o 12º ano) conforme consta no quadro a baixo.

Quadro nº 5: alunos entrevistados no Complexo Escolar Luzembo, segundo a idade, o género e o nível de ensino

Sexo	Masculino	Feminino	Total
Nº	13	9	22
Anos de escolaridade	9º-12º	9º-12	
Idades	15-23	15-23	

Fonte: construção própria

5.3.2 Participação dos alunos na vida da escola

Tivemos a oportunidade de entrevistar individualmente vinte e dois alunos deste complexo escolar cujas as idades compreendiam os 15 anos até aos 23 anos de idade. O objectivo foi conhecer a relação dos alunos com a escola. E das entrevistas semi-estruturadas que realizamos, notámos claramente que os alunos não participam activamente na vida da escola. Quando questionamos sobre a relação dos alunos com a escola, um aluno respondeu o seguinte: «A relação dos alunos com os professores é muito difícil, porque os alunos não têm um acompanhamento psicológico, nem um motivador». Um outro acrescentou «a nossa relação com a escola é de altos e baixos». Concluimos logo, que nesta escola, o nível de participação dos alunos na vida da escola e mesmo com os professores é fraquíssima. Por isso, os alunos salientaram mais tarde, quando lhes foi questionado: “Quando tens um problema na escola a quem procuras para te ajudar a resolver”, um deles respondeu: «Recorro aos meus irmãos».

Perguntamos ainda se os alunos são ouvidos nas tomadas de decisões das actividades escolares. A esta pergunta alguns responderam que são ouvidos, mas na sua maioria respondeu que não. Há ainda o caso de alguém que respondeu: *“alguns são ouvidos ao passo que outros não”*.

Este padrão de respostas aponta para uma fraca relação aluno-professor e aluno-escola. E debilita severamente a questão da participação na gestão escolar em Angola. Como temos vindo a sublinhar no nosso quadro teórico, quanto mais centralizadas forem as formas da administração, maior a distância entre as decisões da administração e as reais necessidades das populações e menor é a participação dos cidadãos. Por isso, podemos dizer que a descentralização e a participação andam juntas. Numa democracia plena, para além do direito de ser informado e ouvido, ao cidadão é dada a possibilidade de participar efetivamente na decisão, o que só pode ter lugar, logicamente, num quadro de descentralização. Por isso conclui-se que as relações que se estabelecem entre os membros de uma organização definem essa organização, uma vez que são um indicador da sua cultura, das suas regras e dos seus valores. Daí resulta de extrema importância o papel do diretor da escola como líder dinâmico que deve velar para que ninguém se sinta excluído da comunidade educativa e deve instituir uma cultura de participação no seio da comunidade educativa, sobretudo, no quadro de organizações burocráticas como é o caso da escola em geral e de modo particular da organização escolar em Angola.

5.3.3 Construção do projeto educativo

Depois de sabermos um pouco sobre a relação dos alunos com a escola e dos alunos com os professores/direção da escola, passamos à questão essencial deste estudo: a construção do projeto educativo nesta escola. Quando questionamos *“o que é para si um projeto educativo?”*, um aluno respondeu que não sabia os outros deram as respostas que passo a citar:

“um projeto educativo é um projeto que visa ajudar o colégio e os alunos. Por exemplo, uma palestra chega a ser um projeto educacional”;

“Projeto educativo para mim são todas as actividades que a escola realiza para o desenvolvimento da instituição”;

“Para mim, um projeto educativo são ações educacionais, realizada por uma instituição quer seja privada ou do Estado”;

“Projeto educativo, são actividades que a direção realiza para a melhoria; Projeto educativo, é o conjunto de actividades que auxiliam no desenvolvimento e na educação do indivíduo enquanto aluno de uma determinada instituição de ensino”;

“Projeto educativo, é um plano sistematizado adaptado por uma instituição com a finalidade de melhorar o sistema de ensino e aprendizagem”;

“Projeto educativo é um plano estratégico que tem como objetivo estruturar normas dentro da escola”;

Muitos dos alunos têm noção do que é um projeto educativo embora alguns o confundam com o plano de actividades da escola, ou com normas que a direção da escola estabelece para melhorar a escola.

Quando perguntamos aos alunos desta escola: “a vossa escola tem um Projeto Educativo?”, eles foram unânimes em responder que não. E quando perguntamos se os alunos participam na construção do projeto educativo, responderam que «os alunos não participam» e mais «*todos nós participamos sim nas atividades escolares, mas não na construção do projeto educativo*». Notamos claramente que nesta escola, a construção do projeto educativo é reservada à direção da escola (director geral, diretor pedagógico, administrativo, coordenadores de turma e professores), excluindo assim os restantes intervenientes da comunidade educativa como os alunos, encarregados de educação e outro pessoal não docente.

Desta feita, não encontramos nesta escola aquilo que Formosinho (1991) salientava dizendo que o projeto educativo é um “instrumento organizacional de expressão da vontade coletiva desta escola comunidade educativa, é um documento que dá sentido útil à corporização operativa da autonomia da escola comunidade”.

Quero sublinhar aqui o valor da comunidade educativa na construção do projeto educativo de escola. Deste nós interativo (professor-alunos e alunos-professores).

Quanto aos professores e aos diretores, entrevistámos dois professores e o diretor-geral. Um deles respondeu que «*o projeto educativo é onde se realça os objetivos que a escola pretende alcançar no que concerne a infraestrutura, planos económicos, as renovações dos métodos académicos e entretenimento*». E quanto a construção do projeto educativo ficou claro que, na sua construção, não se contempla a participação de todos os intervenientes da escola (pais, alunos, professores, coordenadores de turma, diretores e outro pessoal não docente).

No que concerne a existencia do projeto educativo nesta escola um professor respondeu: “*Não sei bem*”! Outro respondeu que sim e o terceiro limitou-se a não responder. Era um segredo da escola. Ficou claro que o projeto educativo não ocupa um lugar central na vida desta escola.

5.4 Complexo escolar Nossa Senhora da Boa Nova

5.4.1 Caracterização da escola

O Complexo Escolar Nossa Senhora da Boa Nova é uma escola localizada no município de Viana (Província de Luanda). É uma instituição privada que existe há mais de duas décadas naquela jurisdição do país. É uma escola do ensino primário e secundário. É gerida pelos Missionários da Sociedade da Boa Nova.

5.4.2 Caracterização das amostras

Nesta escola entrevistamos somente 8 alunos, 6 do sexo masculino e 2 do sexo feminino e todos eles a frequentar o 8º ano, conforme mostramos na tabela a baixo. Todos eles eram meninos dos 13 aos 16 anos de idade.

Quadro nº 6: Alunos entrevistados no Complexo Escolar Nossa Senhora da Boa Hora, segundo a idade, o género e o nível de ensino

sexo	Masculino	Feminino	Total
Nº	6	2	8
Ano de escolaridade	8º		
idade	13-16 anos	13-16 anos	

Fonte: construção própria

5.4.3 Participação dos alunos na vida da escola

Quando questionamos qual era a relação dos alunos com a escola, obtivemos respostas como a seguinte: «*alguns alunos têm relações com os professores, diretores e seguranças, mas só que, não somos tratados como esperávamos. Por isso, nem sempre a nossa relação é positiva*».

Nesta escola encontramos também este desafio da interação aluno-professor e professor-aluno, bem como da relação da escola com a comunidade educativo. Um aluno ainda respondeu que «*a relação é boa, pois aprendemos muito com eles*».

As entrevistas sugerem que a situação mais comum é uma relação distanciada dos alunos com a escola, de modo geral, e, de modo particular, com a gestão da escola. Em quase todas as escolas encaramos essas dificuldades. Quando têm problemas na escola, os alunos, ao contrário do observado nas outras escolas, preferem procurar os professores, não obstante a fraca relação com alguns deles ou mesmo com a direção da escola. Eis alguma respostas que colhemos:

«Procuo a minha professora de E.M.C (Educação Moral e Cívica)»;

«Procuro a diretora a minha diretora de turma»;
« Solicito o meu diretor de turma »;
« Solicito o coordenador e alguns professores»;
«Procuro o professor e o diretor da escola»;
« Professor ou o meu encarregado de educação»;
«Procuro professores e o meu encarregado de educação»;
«Recorro aos meus pais e professores!»

Os alunos desta escola têm os professores e os encarregados de educação como peça fundamental do seu percurso académico, a quem recorrem quando têm problemas académicos e não só. Aqui, no geral, a relação com a escola é saudável. Mas questionados se são ouvidos, responderam na sua maioria que não: *« Não praticamente!»*; *«Eles até podem ouvir, mas não vão colocar em prática o que nós queremos»*; *«Não!»*.

5.4.4 Construção do Projeto Educativo de Escola

Nesta escola os alunos têm mais ou menos a noção daquilo que é um projeto educativo. Respondem não de uma maneira formal ou sistemática mas empírica. Transcrevemos aqui as suas respostas:

«um projeto educativo é uma atividade de educar os jovens e ajudar as pessoas»;
« projeto educativo é o ato de educar as pessoas»;
«Projeto educativo é uma criação de educação para educar as pessoas»;
«Projeto educativo pode ser considerado como um projeto constituído por professores diretores que realizam uma atividade para educar um determinado sujeito»;
«Não sei!»;
«Não sei!»;
«O projeto educativo vem de educar os alunos»;
«Um projeto educativo, é um plano agendado pela escola»

A vossa escola tem um Projeto Educativo? Nesta pergunta somente um aluno respondeu que sim, num universo de 8 alunos, outro respondeu que *«não sei!»* e os outros responderam que *«não»*.

Da última pergunta por nós realizada sobre a construção do projeto educativo, os alunos responderam que desconheciam o modo como este processo decorria na sua escola.

Os alunos desta escola desconhecem não só a existencia do projeto educativo, mas também a sua construção. Nunca ouviram falar do projeto educativo nem das fases da sua construção. A direção da escola não interage com eles a respeito do projeto educativo, nem da sua construção conjunta, isto é, em comunhão com a comunidade educativa.

5.5 Liceu 5114

5.5.1 Caracterização da escola

Esta escola está situada também no município de Viana, nos arredores da capital do país. É uma escola pública que ministra o ensino primário, até ao terceiro ciclo. É uma escola que está sob a tutela do Ministério da Educação. O diretor é nomeado pelo Ministério da Educação e pelo partido no poder (MPLA).

O Liceu 5114 é uma escola identificada com o compromisso de construção de uma sociedade mais justa. Com um espaço em que a prática pedagógica é entendida como uma prática de vida, de todos e com todos, na perspectiva de formar cidadãos e cidadãs que integrem e contribuam para sua comunidade. Uma escola democrática, competente e comprometida com a aprendizagem significativa dos alunos, buscando transformar informações em saberes necessários à vida dos alunos.

O Governo Provincial de Luanda e a Administração Municipal têm apoiado diretamente e indiretamente esta Instituição, tanto em termos materiais como financeiros.

A escola é constituída por 5 laboratórios de informática, 1 sala de ginásio, 1 cantina, 1 biblioteca, 17 salas de aulas, 5 gabinetes, 1 sala de papelaria e reprografia, 1 sala de arquivo, 1 sala de enfermaria, 1 sala dos professores.

5.5.2 Caracterização das amostras

Dos quinze alunos que entrevistamos, nove eram do sexo feminino e seis eram do sexo masculino. Eram jovens cuja a idade compreendia os 18 aos 24 anos de idade e frequentam todos o 12º ano de escolaridade. Conforme podemos ver no quadro a baixo

Quadro 7: Alunos entrevistados no Liceu 5114, segundo a idade, o género e o nível de ensino

Sexo	Masculino	Feminino	Total
Idade	6	9	15
Ano de escolaridade	12º ano	12º ano	
Idade	18-24	18-24	

Fonte: construção própria

5.5.3 Participação dos alunos na vida da escola

Os alunos desta instituição escolar têm uma boa relação com a escola, como é o caso de alguns alunos que nos responderam o seguinte: «Quando tenho problemas na escola, procuro o diretor de turma»; «procuro um professor para resolver o problema»; «procuro os professores e os diretores»; «sim! Os alunos têm sido ouvidos nas decisões escolares, principalmente os delegados».

Muitos deles salientaram que a relação dos alunos com a escola era positiva e que esta relação tem sido de aprendizagem.

Mas quanto a participação dos alunos na escola os mesmos salientaram: *«os alunos não são ouvidos na tomada de decisões»*.

5.5.4 Construção do Projeto Educativo de Escola

No que toca a existência do projeto educativo nesta escola encontramos respostas divergentes. Uns dizem que a escola tem um projeto educativo : *« a nossa escola tem sim um projeto educativo »*. *«Sim! Os alunos participam no projeto educativo»*; *«sim! Os alunos participam no projeto educativo da escola»*. Outros dizem totalmente o contrário: *«a nossa escola em si, não tem um projeto educativo»*; *«nesta escola nunca se realizou um projeto educativo, isto desde que frequento»*; *«a nossa escola não tem um projeto educativo»*. Outros ainda não sabiam como responder: *«não sei»* *«não tenho noção do mesmo, caso houvesse»*.

No que diz respeito à construção do projeto educativo, muitos deles responderam que não sabem como é construído o projeto escolar. Uma aluna reportou: *«acredito que é construído com disciplina, determinação e foco. Mas na nossa escola não tenho noção»*. Ouvimos ainda respostas como: *«nessa escola nunca se realizou um projeto educativo, isto desde que frequento»*. E para finalizar um dos entrevistados frisou que não sabia como como é construído o projeto escolar.

Alguns alunos no que concerne a noção do projeto educativo deram respostas que nos deixaram perplexos: *«Um projeto educativo é traçar um percurso de como vamos estudar durante o ano lectivo com o objetivo de obter bons resultados»*; *«a nossa escola tem construído um projeto de química no laboratório»*. E finalmente *«um projeto educativo é uma atividade cultural ou histórica»*.

Os alunos desta escola ainda confundem projeto educativo com outros projetos da escola: *«É constituído por nós e os professores em base de atividades tanto como cultural e agrícola todos os estudantes constituímos os projetos»*; *«o projeto educativo é feito com um plano anual das actividades»*.

Conclusões

O presente estudo teve como objetivo principal estudar e explorar a participação da comunidade educativa e, de modo particular, dos alunos na construção do projeto educativo de escola em Angola (Luanda). A pesquisa decorreu no âmbito do Mestrado em Administração Escolar, em três escolas primárias e secundárias privadas e uma escola primária e secundária pública, situadas na capital do país.

Refletir sobre tudo o que foi anteriormente expresso pressupõe o ter presente as palavras de Alarcão e Tavares (2003, p. 133) citado por Sandra Ferraz (2018, p.81 “a escola dos dias de hoje deve ser uma organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua estrutura e se confronta com o desenrolar da sua atividade num processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo”.

Uma escola reflexiva obriga que se faça continuamente uma autoavaliação, isto é, um contante olhar a si mesma a partir dos seus elementos internos que a constituem e por isso é importante que exista agentes educativos que pensam no que fazem, como o fazem que olhem criticamente pelo contexto em que trabalham interpretem e deem respostas aos problemas que eventualmente possam aparecer e se adaptem aos vários contextos da vida da escola.

A inquietação que orientou este trabalho teve origem na observação das práticas e, sobretudo, na curiosidade e na reflexão pessoal, uma vez que este campo se apresenta como novo no quadro da gestão e administração escolar em Angola. Moveu-me a vontade de contribuir para a existência de um *corpus* teórico sobre a construção do projeto educativo em Angola, acreditando que a nossa experiência de busca filosófica complementada com os estudos de gestão educacional pode, de facto, ser uma mais-valia para as futuras pesquisas ao nível do contexto angolano.

São várias as limitações que enfrentamos no decorrer desse estudo. Assim, as conclusões obtidas não são as únicas, mas apenas os possíveis dentro do quadro de questões que formulamos e da metodologia intensiva que adotámos, bem como das limitações inerentes à nossa pessoa e ao nosso desempenho, fruto da própria realidade angolana, concretamente no que se refere a mobilidade, as vias de acessos, as fontes escritas e orais e muitos outros fatores. Outra limitação deste estudo decorre da escolha das escolas. Tentámos de modo seletivo escolher as escolas que viessem a facilitar o nosso trabalho, mas o estudo teve de se conformar às escolas que responderam afirmativamente à nossa solicitação.

Do cruzamento dos dados obtidos, concluímos que o grau de participação dos alunos na construção do projeto educativo na gestão escolar em Angola ainda é bastante reduzido e que esta atitude se deve ao facto da sua construção ficar a cargo de um grupo de trabalho reduzido (direção da escola). Fatores como escassez de formação do pessoal docente, a falta de recursos humanos e financeiros, o pouco envolvimento da comunidade educativa, de modo especial do pessoal não docente são motivos apontados pelos alunos para os baixos níveis de participação dos mesmos na construção do PEE na gestão escolar em Angola.

Este estudo permite também evidenciar, de acordo com Costa (2003), citado por Domingos Mateus António (2019) «a importância da participação, da liderança e da estratégia como três dinâmicas fundamentais para a garantir a boa construção do Projeto Educativo. Uma eficácia desde logo garantida se todo o processo inerente à elaboração, implementação e avaliação assentar num processo participativo associado à responsabilização coletiva».

Com base nos pressupostos teóricos referenciados na revisão da literatura e nos resultados obtidos por esta investigação empírica, nesta última parte, apresentamos algumas recomendações que pensamos poderem contribuir para uma melhoria nos modos de gestão das quatro escolas por nós estudadas, assim para a administração escolar, no geral.

Enumeramos em seguida as conclusões a que chegámos com este estudo relativamente às modalidades de Administração e gestão escolar:

1. Algumas escolas em Angola não têm projeto educativo, ou seja, não têm um plano de desenvolvimento da escola.
2. A participação dos atores da comunidade educativa na construção do projeto educativo da realidade sobre a qual se pretende intervir é diminuta, sobretudo, dos alunos.
3. Em termos formais, o sistema de gestão predominante nas escolas em estudo é o modelo burocrático racional de matriz centralizado, embora com tendência a uma evolução, e assenta nas seguintes características: centralização das decisões nos órgãos da cúpula dos ministérios da educação, traduzida na ausência de autonomia das escolas e no desenvolvimento de cadeias administrativas hierárquicas; hierarquização e centralização da estrutura organizacional dos estabelecimentos de ensino (modelo piramidal); atuação rotineira (comportamentos standardizados) com base de cumprimentos de normais escritas e estáveis, uniformidade e impessoalidade nas relações humanas; pedagogia uniforme: a mesma organização pedagógica, os mesmos conteúdos disciplinares, as mesmas metodologias, por conseguinte, uma gestão do quotidiano, tendo o imediato como horizonte;

tudo se resume a fazer aquilo que é necessário para manter um mínimo de funcionamento organizacional.

4. Em termos organizacionais há variações nas diferentes escolas estudadas. No geral, a elaboração das políticas e das decisões gerais na construção do projeto educativo é feita no topo, mas é permitida uma participação a diversos níveis organizacionais.

Recomendações

Fruto do estudo que levamos a cabo e tendo em conta as dificuldades constatadas, apraz-nos fazer as seguintes recomendações:

1. Para os Diretores das escolas, urge a necessidade de partilha de poderes. Deu-me a entender que há diretores que não gostam de partilhar as suas competências com outros elementos da comunidade educativa.
2. Ao Estado, concretamente ao ministério da educação, cabe conceder mais autonomia as escolas e criar sistemas de descentralização do sistema educativo não só em termos formais mais também na prática.
3. Tendo em conta a importância dos projetos educativos de escola (PEE) e que parecem ainda um instrumento com pouco impacto nas escolas angolanas. Recomendamos a formação dos diretores e dos professores. Uma vez que o projeto educativo deve ser conduzido por uma equipa orientada sob responsabilidade direta do diretor da escola em colaboração com os professores e com os alunos.
4. Interessa-nos, ainda, salientar a necessidade, no contexto das escolas estudadas, que os diretores de escola promovam reuniões abertas a toda a comunidade educativa para discussão e aprovação do texto da proposta de Projeto educativo, elaborada por uma equipa de trabalho constituída por docentes (representantes das escolas), representantes do pessoal não docente e dos encarregados de educação

Sugestões para as futuras investigações

Apresentamos seguidamente algumas propostas de futuras investigações que podem completar e aprofundar o presente estudo: um olhar mais incisivo à descentralização e a desconcentração da gestão escolar como promotora da participação na construção dos projetos educativos; a centralidade do projeto educativo na gestão escolar em Angola; a participação dos actores externos (encarregados de educação, pessoal não docente) na elaboração dos projetos educativos, o papel do líder escolar na construção do projeto educativo de escola inclusiva e participativa bem como a lógica de construção dos projetos educativos municipais: desenvolvimentos e implicações.

Referências Bibliográficas

Artigos de Revista Científica:

Adelino, J. C. (2004). *Construção de projectos educativos nas escolas: traços de um percurso debilmente articulado*. Revista portuguesa de educação, 17(2), 85-114.

<https://www.redalyc.org/pdf/374/37417204.pdf>

Macedo, B. (1994). A construção do P.E.E. Revista Noesis, 31, 20-24 <https://www.dge.mec.pt/arquivo-revista-noesis>

Serra, F. (1999). Fazer a Escola Acontecer: Planificação e Participação. Revista Noesis nº 50 – Abr/Jun, 18-20. <https://www.dge.mec.pt/arquivo-revista-noesis>

Obras:

Amaral, F. (2006). *Curso de Direito Administrativo* (Vol. 1, 3ª ed.). Almedina.

Amaro, R. (1996). *Descentralização e Desenvolvimento em Portugal: Algumas perspectivas, tendo especialmente em conta a questão da educação*. In Barroso, J. & Pinhal, J. (Org.), *A Administração da Educação: Os caminhos da descentralização*. Lisboa: Edições Colibri

Antunez, S. Carmen, L. Imbeún, F. Parcerisa" A & Zabala, A (2000). *Del proyecto educativo a la programacion de aula* (12o Ed.). Barcelona: Editorial Grão.

<https://books.google.es/books?id=bdOAvra90N0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Araújo, M. E. (2012). *Projecto Educativo*. Universidad Pontificia Bolivariana, 86-88.

Azevedo, R., Eduardo, Fernandes., et al. (2011). *Projectos educativos: elaboração, monitorização e avaliação: guião de apoio*.

Barbieri, H. (2002). *O projecto educativo e a territorialização das políticas educativas*.

_____. (2003). *Os TEIP: O Projecto Educativo e a emergência de perfis de território*.

Barbier, J. (1996). *Elaboração de projetos de acção e planificação*. porto: porto Editora.

Barroso, J. & Pinhal, J. (Org.). (1996). *A Administração da Educação – Os caminhos da descentralização*. Lisboa: Edições Colibri.

Barroso, J. (1992). *Fazer da escola um projecto*. In R. Canário (Org), *Inovação e projecto educativo de escola* (pp. 17 -56). Lisboa: Educa.

Barroso, J. (2005) *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Boutinet, J. (1996). *Antropologia do projeto*. Lisboa: Instituto Piaget

Canotilho G. & Vital, M. (2007). *Constituição da República Portuguesa Anotada* (Vol. 1, 4ª ed.). Coimbra Editora.

Canário, R. (1992). *Inovação e Projeto Educativo de Escola*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa: Educa.

Carvalho, A & Diogo, F. (1994). *Projecto educativo*. Porto: Edições Afrontamento.

- Caupers, J. (2007). *Introdução ao Direito Administrativo* (9ª ed.). Âncora.
- Costa, J. A. (2003). *Projectos educativos das escolas: um contributo para a sua (des) construção*. *Educação & Sociedade*, 24, 1319-1340.
- _____ (1992). *Gestão escolar - participação, autonomia, projecto educativo de escola* (3ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
- da Paz Spínola, M., Mendonça, A., & Bento, A. *Liderança e Projecto Educativo de Escola: Relações, Discursos e Práticas*.
- Diogo, J. (1998). *Parceria Escola-Família: A caminho de uma educação participada*. Porto: Porto Editora.
- Estêvão, C. V., Afonso, A. J., & Castro, R. V. D. (1996). *Práticas de construção de autonomia da escola: uma análise de projectos educativos, planos de actividades e regulamentos internos*.
- _____ (1998). *A construção da autonomia e a autonomia da gestão nas escolas privadas*.
- Fernandes, A. (1992). *A Centralização Burocrática do Ensino Secundário: Evolução do sistema educativo português durante os períodos liberal e republicano (1836- –1926)*. Dissertação de doutoramento em Organização e Administração Escolar, Universidade do Minho).
- Ferreira, F. M. (2001). *Incentivos e Constrangimentos à Participação e ao Trabalho Colaborativo dos Docentes no Quadro do Novo Modelo de Administração e Autonomia das Escolas*. Universidade Nova de Lisboa
- Ferreira, H. (2002). *A Participação dos Professores na Direcção da Escola Secundária entre 1926 e 1986*. Edição: Instituto Politécnico de Bragança.
- Fontoura, M. (2000). *Projectos educativos de escola: um desafio à organização curricular na escola*.
- Formosinho, J. & Machado, J. (2005). *A Administração da Escola de Interesse Público em Portugal – políticas recentes*. In *Administração da Educação: Lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Porto: Edições ASA.
- Gomes, J. D. D. C. (2010). *Projecto Educativo como Instrumento de Gestão Participativa das Escolas Básicas: As bases para a sua construção*.
- Guerra, M. (2002). *Os Desafios da Participação: desenvolver a democracia na escola*. Porto Editora, Coleção Currículo e Práticas.
- Lima, L. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar* (2ª ed.). Braga: Universidade do Minho Centro de Estudos em Educação e Psicologia.
- Lima, L. (1988). *Gestão de Escolas Secundárias: A participação dos alunos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Lima, L. (2002). *Organização Escolar e Democracia Radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública* (2ª edição): São Paulo: Cortez Editora, Instituto Paulo Freire. (Guia da Escola Cidadã; V. 4).
- Luck, H. (2002). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A editora.

- Macedo, B. (1995). *Construção do projecto educativo de escola: Processos de definição da lógica do funcionamento da escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional
- Matos, M. (1996). *Projecto educativo, formação contínua e identidade docente*.
- Malamba, Daniel. *A Educação democrática em Angola*, Luanda, 2009
- Machado, J. B. (1982). *Participação e Descentralização Democrática e Neutralidade na Constituição de 76*. Coimbra: Livraria Almedina
- Martins, V. M. T. (2003). *Para um projecto educativo*. Millenium.
- Moreira, V. (1997). *Administração Autónoma e Associações Públicas*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Ngaba, A.V (2012). *Políticas educativas em Angola (1975-1995) entre o global e o local; o sistema educativo mundial*. M´Banza Congo-Angola: Sedieca.
- Nguluve, Alberto Kapitango. *Educação angolana: Políticas de Reforma do Sistema Educacional angolano*, Biscalchin, S. Paulo, 2010, 164 p.
- Ribeiro, C., & Marques, P. C. (2010). *Projecto Educativo de Agrupamento de Escolas: Um contributo para a sua compreensão*. Revista portuguesa de pedagogia, 81-92.
- Silva, E. A. D. (1999). *Gestão estratégica e projecto educativo*. Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/17575>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill
- Teixeira, M.(1995). *O professor e a escola*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Vilas-Boas, N. (2012). *O Coordenador de Departamento Curricular: modelo de liderança e atuação política. Trabalho de projeto apresentado à Escola Superior de Educação de Bragança para obtenção do grau de mestre em Ciências da Educação - Administração Educacional*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Teses e Dissertações:**
- Almeida, J. M. D. (2010). *A Dinâmica dos Actores e a Problemática Comunicacional na Construção e Implementação do Projecto Educativo Comum do Agrupamento de Escolas: um Estudo de Caso Múltiplo* (Doctoral dissertation) <https://hdl.handle.net/10316/13866>
- Alves, E. M. L. L. (2003). *Observação, participação e relação educativa: implicações do projecto educativo no clima de escola* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve). <http://hdl.handle.net/10400.1/6892>
- António, Domingo Mateus (2019). *A Gestão de Escolas Primárias Públicas: Um estudo de Caso em Launda-Angola* (Dissertação de Mestrado não publicada) UCP-Universidade Católica Portuguesa.
- Emília, Samuel Zinga (2016). *Perfis de Liderança em contexto escolares: o papel do Diretor na administração e gestão das escolas do Ensino Médio da Província do Zaire* (Tese de Doutoramento defendida na Universidade de Évora). <http://hdl.handle.net/10174/21122>

Farinha, S. I. L. (2007). *Auto-avaliação de escolas: contributo para a construção de um instrumento: a dimensão projecto educativo* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra). <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/25950/3/Susana%20Farinha.pdf>

Ferraz, Sandra. (2018). *O projeto educativo de escola: análise reflexiva sobre o projeto educativo como promotor da eficácia escolar* (Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Católica para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação). <http://hdl.handle.net/10400.14/27386>

Gasparinho, M. D. F. P. C. (2009). *Projecto educativo de agrupamento: para a definição de uma política escolar* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho). <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/46266/1/Maria%20Helena%20dos%20Santos%20Jer%C3%B3nimo.pdf>

Grade, A. L. D. S. (2006). *A centralidade do projecto educativo na administração escolar: um estudo numa comunidade educativa* (Master's thesis, Universidade de Évora). <http://hdl.handle.net/10174/15825>

Guimas, J. M. B. C. D. (2008). *A importância do projecto educativo na concretização da autonomia das escolas* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa). <http://hdl.handle.net/10451/710>

Guimarães, D. (2014). *A participação Dos Professores Na construção Do Projecto Educativo De Escola: Um Estudo Na Área Do Porto* (Tese de Doutoramento, Universidade Portucalense (Portugal)). <https://repositorio.upt.pt/entities/publication/92c0369d-2994-4a97-9824-c8cd7ec48ba6>

Oliveira, M. D. D., Lemos, M. D. R., & Queirós, M. L. (2008). *O supervisor em busca do projecto educativo de escola, de qualidade* (Bachelor's thesis, Instituto Politécnico de Bragança). <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/55766/2/85545.pdf>

Pinto, Irene de Fátima Cancela Pombal (2011). *O projecto educativo na promoção da inclusão das minorias linguísticas em contexto escolar* (Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta). <http://hdl.handle.net/10400.2/1846>

Silva, Paulo Renato Dos Santos (2010). *Projeto educativo: plano de Desenvolvimento da escola* (Tese de Doutoramento defendida na Universidade de Évora).

Legislação e Constituição da República de Angola

ANGOLA, *Documentos do MPLA*, 1ª Série, Nº 2. Lisboa. ULMEIRO, 1977 (Terceiro Mundo e Revolução). Constituição da República de Angola (CRA, 2010). <https://tribunalsupremo.ao/wp-content/uploads/2018/05/constituicao-da-republica-de-angola.pdf>

MPLA, *Texto da proclamação da independência* in *Documentos do MPLA*, Luanda, Edições 70, 1979.

Decreto-Lei nº17/99, de 29 de outubro. Estabelece a orgânica dos Governos Provinciais e das Administrações Municipais e das Comunas visando a descentralização administrativa. Diário da República de Angola, Iª Série, nº 44.

Decreto Presidencial nº 76/76, de 11 de setembro. Lei sobre a nomeação dos directores e regulamento sobre organização democrática. Diário da República de Angola, Iª Série, nº 216.

Despacho nº 11/84, de 14 de Janeiro. Cria junto do gabinete do ministério da educação a comissão instaladora de inspecção. Diário da República de Angola, Iª Série, nº 12.

Despacho nº 7-ZA/97, de 31 de Janeiro. Determina que as Delegações Provinciais de Educação deverão, sem excepção, admitir nas escolas do Ensino Geral de Base as crianças e jovens que apresentarem certificados de Habilitações passados pela UNITA, nas classes para as quais estejam habilitados, respeitando as faixas legalmente estabelecidas. Diário da República de Angola, Iª Série, nº5.

Lei nº 12/91, de maio. Lei que definiu Angola como um Estado democrático e de Direito e instaurou um Sistema multipartidário.

Lei n.º 13/01 de 31 de dezembro. Lei de Bases do Sistema Educativo Angolano de 2001 da Assembleia Nacional Angolana.

Lei nº 17/16, de 7 de outubro. Lei de Base do Sistema de Educação. Diário da República de Angola, Iª Série, nº 170.

Lei nº 18/16, de 17 de outubro. Lei da Divisão político-administrativa. Diário da República de Angola, Iª. Série, nº. 173.

MEC (2001). *Estratégia integrada para a melhoria do sistema de Educação (2001-2015)*. Luanda: Edição da Nzila Editora.

MED (2004). *Departamento do Ensino Geral, Regulamento das Escolas do Ensino primário*. Luanda: INIDE.

MED (1995). *Plano-quadro nacional de reconstrução do sistema educativo (1995-2005)*

MED (2004). *Departamento do Ensino Geral, Regulamento das escolas do Ensino primário*. Luanda: INIDE.

ANEXOS – Transcrição das entrevistas feita aos alunos

**COMPLEXO ESCOLAR NOSSA SENHORA DA BOA NOVA
RESPOSTA DOS ALUNOS**

A. Participação dos alunos na vida da escola e	RESPOSTAS
1) Qual a relação dos alunos com a escola ?	Boa, Acho boa a forma como os professores educam; Acho que alguns professores ensinam bem, mas quanto a outros, não; Alguns alunos têm relações com os professores, diretores e seguranças, mas só que, não somos tratados como esperávamos. Por isso, nem sempre a nossa relação é positiva; Boa, pois aprendemos muito com eles ; Tem sido boa!
2) Quando tens um problema na escola a quem procuras para te ajudar a resolver?	Procuro a minha professora de E.M.C (Educação Moral e Cívica); Procuro a diretora a minha diretora de turma; Solicito o meu diretor de turma; Solicito o coordenador e alguns professores; Procuro o professor e o diretor da escola; Professor ou o meu encarregado de educação; Procuro professores e o meu encarregado de educação; Recorro aos meus pais e professores!
[3] Os Alunos são ouvidos nas tomadas de decisões das actividades escolares?	Não praticamente! Eles até podem ouvir, mas não vão colocar em prática o que nós queremos; Não! Sim! Normalmente quando tem uma atividade, nós os alunos é quem agendamos a atividade. Sim! Sim! Brevemente os alunos irão participar numa atividade.

B. Construção do Projeto Educativo de Escola	
6) O que é para si um Projeto educativo?	Um projeto educativo é uma atividade de educar os jovens e ajudar as pessoas; Projeto educativo é o ato de educar as pessoas; Projeto educativo é uma criação de educação para educar as pessoas; Projeto educativo pode ser considerado como um projeto constituído por professores diretores que realizam uma atividade para educar um determinado sujeito; Não sei! Não sei! Projeto educativo vem de educar os alunos; Um projeto educativo, é um plano agendado pela escola.
7) A vossa escola tem um Projeto Educativo?	Infelizmente não sei; Não! Não! Não! Não! Não sei! Sim!
8) Como é construído o Projeto Educativo nesta escola?	Infelizmente não sei. Com os professores, diretores e coordenadores; Nesta escola não tem um projeto educativo, logo, não tenho como explicar. Não tem. Não sei explicar. Não sei!
9) Os alunos participam na construção do Projeto Educativo?	Todos os inqueridos responderam Não!

COMPLEXO ESCOLAR LUZEMBO

C. Participação dos alunos na vida da escola e	RESPOSTAS
1) Qual a relação dos alunos com a escola ?	Boa. Muito boa. Como qualquer uma relação, com altos e baixos, mas saudável. A relação dos alunos com os professores é muito difícil, porque os alunos não têm um acompanhamento psicológico, nem um motivador. Não tão boa; Boa! Boa. Razoável; Boa; Boa; Boa; Boa Boa Boa Boa Boa; Normal; Boa; Mais ou menos; Boa; Pacífica
2) Quando tens um problema na escola a quem procuras para te ajudar a resolver?	Quando tenho um problema na escola, eu procuro os professores, coordenadores ou recorro a direção da escola para ajudarem-me a resolver; Recorro ao coordenador. Procuro um professor muito próximo a mim. Procuro o coordenador de turno e posteriormente, recorro ao diretor pedagógico. Procuro o diretor pedagógico. Procuro os professores. Procuro os meus pais. Procuro os meus colegas. Eu recorro ao diretor ; Eu recorro ao coordenador; Eu recorro ao diretor pedagógico; Recorro aos professores ; Ninguém ; Recorro aos meus irmãos
[3] Os Alunos são ouvidos nas tomadas de decisões das actividades escolares?	Sim. Sim! Alguns são ouvidos ao passo que outros não. Sim. Tanto é que, temos uma associação dos estudantes, que tem a função de ouvir as inquietações dos alunos, e a mesma é ouvido numa reunião com as entidades da instituição. Não! Não! Não! Sim! Algumas vezes Não; Raramente.

<p>D. Construção do Projeto Educativo de Escola</p>	
<p>6) O que é para si um Projeto educativo?</p>	<p>Um projeto educativo é um projeto que ajuda na orientação educacional dos alunos numa instituição. Um projeto educativo é um projeto que visa ajudar o colégio e os alunos. Por exemplo, uma palestra chega a ser um projeto educacional. Projeto educativo para mim são todas as actividades que a escola realiza para o desenvolvimento da instituição. Para mim, um projeto educativo são ações educacionais, realizada por uma instituição quer seja privada ou do Estado. Projeto educativo, são actividades que a direção realiza para a melhoria. Projeto educativo, é o conjunto de actividades que auxiliam no desenvolvimento e na educação do indivíduo enquanto aluno de uma determinada instituição de ensino. Projeto educativo, é um plano sistematizado adoptado por uma instituição com a finalidade de melhorar o sistema de ensino e aprendizagem. Projeto educativo é um plano estratégico que tem como objetivo estruturar normas dentro da escola; Não sei; Não faço ideia do que possa ser um projeto educativo por estar longe de tal realidade. Um projeto educativo são características institucionais cujo o objetivo ajudar os alunos a desenvolver academicamente; São planos gerais que auxiliam o desenvolvimento dos alunos; Não sei; É um projeto que ajuda os alunos</p> <p>É um conjunto de planos criados por uma instituição; É um projeto que a instituição disponibiliza para a melhoria de todos os alunos onde o objetivo é comum; Um projeto educativo é um projeto que visa ajudar mais os alunos na parte emocional; É um projeto que pode nos ajudar muito na nossa educação, sobre como ter boas maneiras e ser bom aluno. É algo motivacional; É tudo aquilo que ajuda os alunos; Projeto educativo é a formação da sociedade para se preparar para o mercado de emprego.</p>

7) A vossa escola tem um Projeto Educativo?	Não sei ao certo; Não tenho conhecimento sobre isso. Sim! Sim! Não! Sim, tem! Não tem! Não! Não; Não; Não tem; Não; Não tem; Tem; Não sei
8) Como é construído o Projeto Educativo nesta escola?	Não sei ao certo; Não sei. Os projetos educativos nesta escola, são realizadas com actividades recreativas, cursos, palestras e visitas em alguns pontos históricos do nosso país. - A direção da escola afixa um cartaz na vitrine onde dão a conhecer aos alunos. Mas não funciona. O projeto educativo tem sido constituído apenas por alguns professores e o diretor pedagógico; Não sei. É construído por professores e diretores; Não sei bem; Nós construímos o nosso projeto educativo com a ajuda dos que já passaram onde nós estamos hoje. O que eu mais gosto na nossa escola é a educação, pois não é limitada. E todos nós participamos sim nas atividades escolares.
9) Os alunos participam na construção do Projeto Educativo?	Sim! Os alunos participam. Não! Os alunos não participam. Sim! Os alunos participam na construção do projeto educacional da escola. Sim! Tendem a participar no projeto. Sim! Os alunos participam. Sim! Nós participamos. Não! Os alunos não participam. Não! Os alunos não participam. Não! Os alunos não participam. Não sei. Não sei ao certo; Não sei bem. Não sei bem; Não sei bem; Não sei ao certo; E todos nós participamos sim nas atividades escolares.

ENTREVISTA AOS ALUNOS DO LICEU 5114

A. Modelo de Gestão e Administração escolar	RESPOSTAS
1) Como é composto o organograma da escola?	Boa, Acho boa a forma como os professores educam; Acho que alguns professores ensinam bem, mas quanto a outros, não; Alguns alunos têm relações com os professores, diretores e seguranças, mas só que, não somo tratados como esperávamos. Por isso, nem sempre a nossa relação é positiva; Boa, pois aprendemos muito com eles ; Tem sido boa!
2) Qual é o nível de participação dos poderes regionais e locais?	Procuro a minha professora de E.M.C (Educação Moral e Cívica); Procuro a diretora a minha diretora de turma; Solicito o meu diretor de turma; Solicito o coordenador e alguns professores; Procuro o professor e o diretor da escola; Professor ou o meu encarregado de educação; Procuro professores e o meu encarregado de educação; Recorro aos meus pais e professores!
3) Existe partilha do poder?	Não praticamente! Eles até podem ouvir, mas não vão colocar em prática o que nós queremos; Não! Sim! Normalmente quando tem uma atividade, nós os alunos é quem agendamos a atividade. Sim! Sim! Brevemente os alunos irão participar numa atividade.
4) Os Professores são ouvidos na toma de decisões da escola?	

B. Construção do Projeto Educativo de Escola	RESPOSTAS
5) O que é para si um Projeto educativo?	Boa, Acho boa a forma como os professores educam; Acho que alguns professores ensinam bem, mas
6) A vossa escola tem um Projeto Educativo?	Procuro a minha professora de E.M.C (Educação Moral e Cívica); Procuro a diretora a minha diretora de turma; Solicito o meu diretor de turma; Solicito o coordenador e alguns professores; Procuro o professor e o diretor da escola; Professor ou o meu encarregado de educação; Procuro professores e o meu encarregado de educação; Recorro aos meus pais e professores!
7) Como é construído o Projeto Educativo nesta escola ?	
8) Toda a Comunidade Educativa Participa na Construção do Projeto Educativo?	