

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**AS PERSPECTIVAS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL DO
CALENDÁRIO ESCOLAR NO PROCESSO DE ENSINO-
APRENDIZAGEM. CASO DA ESCOLA PRIMÁRIA Nº 3002, NO
MUNICÍPIO DO CAZENGA, PROVÍNCIA DE LUANDA, NO III
TRIMESTRE DE 2022/2023**

Autor: António Orlando Mateus

Orientador: Prof. António José Caculo Bande, Lic.

LUANDA, 2024

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

**AS PERSPECTIVAS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL DO
CALENDÁRIO ESCOLAR NO PROCESSO DE ENSINO-
APRENDIZAGEM. CASO DA ESCOLA PRIMÁRIA Nº 3002, NO
MUNICÍPIO DO CAZENGA, PROVÍNCIA DE LUANDA, NO III
TRIMESTRE DE 2022/2023**

Trabalho de Fim de Curso apresentado ao Instituto Superior de Angola, para obtenção do grau de Licenciatura, Curso de Pedagogia, sob a orientação do professor, António José Caculo Bande, Lic.

Autor: António Orlando Mateus

Orientador: Prof. António José Caculo Bande, Lic.

LUANDA, 2024

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

**AS PERSPECTIVAS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL DO
CALENDÁRIO ESCOLAR NO PROCESSO DE ENSINO-
APRENDIZAGEM. CASO DA ESCOLA PRIMÁRIA Nº 3002, NO
MUNICÍPIO DO CAZENGA, PROVÍNCIA DE LUANDA, NO III
TRIMESTRE DE 2022/2023**

O JÚRI:

Presidente _____

1ºVogal _____

2ºVogal _____

Secretário _____

CLASSIFICAÇÃO _____

DATA DE DEFESA _____ / _____ / 2024

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos Marinela Karema Paula Mateus, Deumar Luís Paulo Mateus, Armelindo Luís Paulo Mateus, Luís Paulo Manuel Mateus, Mascote Luís Manuel Mateus, Daniel Jeovani Paulo Mateus e Weza Kailani Paulo Mateus, aos meus irmãos Mateus Orlando António, Margarida Adão Mascote, Amélia Adão Mascote, Joana António Adão, Marcos António Adão, Lucrecia António Adão, Laurindo Adão Mascote, Joaquina Mateus António do Amaral Gourgel, Manuela Fernandes Mascote, Joana Orlando António, Carlos António e Ernesto Fernandes Mascote (em memória) que depois de ter ficado algum tempo fora das instituições de formação, despertaram em mim a continuidade da formação académica, a minha esposa Francisca Luís Paulo Gonçalves Mateus, que mesmo diante de numerosas dificuldades nunca deixou de dar o seu incondicional apoio.

AGRADECIMENTOS

A Deus, nunca esquecerei agradecer, em qualquer que seja a circunstância vivencial, ao dom da vida, minha fonte de inspiração e erudição.

Aos meus pais Orlando António e Maria Mateus Adão António, por me terem trazido ao mundo e, que tudo fizeram para que nada faltasse desde a infância até a idade adulta.

Ao meu orientador Prof António José Caculo Bande (em memória), endereçar as minhas profundas palavras de apresso, por ter sido muito paciente e metódico e nunca poupou esforço para o êxito desta monografia.

A direcção do Instituto Superior de Angola especificamente o curso de Pedagogia, que com os saberes evolutivos contribuíram para obtenção dos conhecimentos que norteiam a Pedagogia que tem como objecto de estudo os fenómenos comportamental, o meu muito obrigado.

Ao director geral da Escola Primária nº3002, por ter permitido a realização da pesquisa no referido complexo escolar, bem-haja.

A todos quanto orientaram-me a usar os conhecimentos na vida e para a vida, dentro ou fora da escola, ser-te-ei muito grato.

Aos meus colegas, amigos em geral que directas ou indirectamente contribuíram com apoios psicológicos e material, serei eternamente grato.

EPÍGRAFE

Gestão organizacional é administração de um negócio, empresa ou organização com o objectivo de alcançar metas e conquistar resultados positivos e rentáveis.

Libâneo (2008)

RESUMO

A presente pesquisa fala sobre as perspectivas da gestão organizacional do calendário escolar no processo de ensino-aprendizagem, tem como objectivo principal analisar as perspectivas da gestão organizacional do calendário escolar no processo de ensino-aprendizagem na escola primária nº3002, no município de Cazenga, província de Luanda. Entretanto, tipo de pesquisa descritiva, porém, este permite fazer um estudo aprofundado dos fenómenos em estudo observado, tendo como modelo de pesquisa mista, permitindo um esforço para elaborar conhecimentos sobre aspecto da realidade na busca de soluções para os problemas expostos, desta forma formula-se a seguinte pergunta de partida: Quais são os aspectos da gestão organizacional do calendário escolar no processo de ensino-aprendizagem na Escolar Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda? Tendo como resposta antecipada planificação da gestão pedagógica, planificação da gestão administrativa, planificação da gestão financeira e recursos humanos, tendo participado directamente por 1 (um) director geral, 1 (um) director pedagógico, 1 (um) administrativo, 15 (quinze) professores, totalizando absolutamente 18 elementos correspondente, assim sendo, concluiu e sugeriu-se que, a escola criam políticas que venham aproximar os pais nas actividades que realizam.

Palavra-chave: Perspectivas, gestão organizacional, calendário escolar, Processo de ensino-aprendizagem.

ABSTRACT

The present research talks about the perspectives of the organizational management of the school calendar in the teaching-learning process, it has as main objective to analyze the perspectives of the organizational management of the school calendar in the teaching-learning process in the primary school nº3002, in the municipality of Cazenga, province from Luanda. However, this type of descriptive research, however, allows for an in-depth study of the phenomena under study, having as a mixed research model, allowing an effort to develop knowledge about aspects of reality in the search for solutions to the problems exposed, in this way formulates. The following starting question was asked: What are the aspects of organizational management of the school calendar in the teaching-learning process at Primary School No. 3002, in the Municipality of Cazenga, Province of Luanda? Having as an early response planning of pedagogical management, planning of administrative management, planning of financial management and human resources, having participated directly by 1 (one) general director, 1 (one) pedagogical director, 1 (one) administrative, 15 (fifteen) teachers, totaling absolutely 18 corresponding elements, therefore, it was concluded and suggested that the school create policies that will bring parents closer to the activities they carry out.

Keywords: Perspectives, organizational management, school calendar, Teaching-learning process.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
-------------------------	----------

CAPÍTULO I : FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição dos termos e conceitos.....	6
1.2. Historial do processo de ensino-aprendizagem.....	7
1.3. Educação em Angola.....	9
1.4. As perspectivas da gestão organizacional do calendário escolar.....	10
1.5. Elementos constitutivos da gestão escolar.....	18
1.6. Sistema organizacional escolar.....	27
1.7. Participação activa da comunidade na escola.....	32
1.8. Importância da formação contínua dos professores.....	35
1.9. Avaliação no desenvolvimento do trabalho profissional e outros sectores da escola.....	37

CAPITULO II METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1. Tipo de pesquisa.....	41
2.2. Modelo de abordagem.....	41
2.3. Níveis de estruturação de métodos.....	41
2.4. Técnica de recolha de dados.....	43
2.5. Instrumentos e procedimentos.....	43
2.6. População e amostra.....	45
2.7. Dificuldades encontradas.....	45

CAPÍTULO III: DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1. Apresentação e interpretação dos resultados.....	46
3.2. Discussão dos resultados.....	55

CONCLUSÕES.....	60
SUGESTÕES.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
APÊNDICES	
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

O trabalho de pesquisa em questão aborda sobre as perspectivas da gestão organizacional do calendário escolar no processo de ensino-aprendizagem. Caso da Escola Primária nº 3002, no Município do Cazenga, Província de Luanda, no III Trimestre de 2022/2023.

Numa época de globalização como a atual, é importante contextualizar sobre as perspectivas da gestão organizacional do calendário escolar no processo de ensino-aprendizagem, pois, tem sido alvo de debates e questionamentos. É de grande relevância abordar uma situação que sempre tem sido objecto de estudo no âmbito do sistema educacional. A Gestão Educacional resulta de uma compreensão de como é dirigida a organização. (Vieira, 2005)

É imperioso realçar que, para a concretização da elaboração das políticas educativas é necessário que, o director geral escolar aplica a Gestão Democrática como a ferramenta ou estilo que melhor adequa-se para a concretização das políticas, pois, este estilo de liderança permite a participação e inclusão de todos os agentes educativos nas tomadas de decisões da vida escolar dos filhos. Assim sendo, a escola é um espaço livre, onde circulam várias ideologias, onde a classe dominante (director geral escolar) mostra suas concepções, ao mesmo tempo em que permite a acção e opinião dos intelectuais orgânicos (professores e funcionários) e encarregados de educação com o objectivo de desenvolvimento e de práticas educacionais buscando a democratização. Luck (2010)

É importante destacar que o exercício da gestão, mesmo se tratando da Educação primária, requer liderança, pois não se pode fazer gestão sem exercer a liderança, porem nem todo gestor é um bom líder, o que seria de grande valia se assim fosse. Além disso, é necessário que cada instituição tenha a compreensão das relações de poder que existem dentro delas, para a melhoria da qualidade do ensino e buscar promover uma formação educacional de qualidade para seus alunos, pois escolas adequadas são aquelas onde o poder é distribuído colectivamente, e por conta disso é associado em equilíbrio.

A Gestão Escolar compreende a organização da escola promovendo condições efectivas para garantir o avanço do processo de ensino-aprendizagem. Assim, as

acções da escola devem estar pautadas e articuladas em quatro áreas fundamentais: pedagógica, administrativa, financeira e de recursos humanos.

Em uma instituição escolar, o gestor desempenha um papel de grande relevância para o bom andamento do processo ensino-aprendizagem, mas o trabalho será mais eficiente se for planificado e desenvolvido de forma integrada. Com isso, o professor também é um gestor, e deve ter consciência de que cada actuação sua irá reflectir diretamente em todo o andamento da escola, principalmente no que diz respeito ao educando. Pereira et al. (2008)

A busca por uma gestão democrática, onde exista a participação de todos os atores envolvidos no processo de ensino do educando é uma luta contínua das escolas públicas, porém, é um dever da escola, acolher a comunidade no convívio escolar numa tentativa de reestruturar a família e o interesse dos pais pelo futuro de seus filhos.

A Gestão Escolar compreende a organização da escola promovendo condições efectivas para garantir o avanço do processo de ensino-aprendizagem. Assim, as acções da escola devem estar pautadas e articuladas em quatro áreas fundamentais: pedagógica, administrativa, financeira e de recursos humanos.

Ora bem, importa realçar que, depois do estudo feito sobre perspectivas da gestão organizacional do calendário na Escola Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda, foram levantadas as seguintes dificuldades:

Falta de boa gestão pedagógica, administrativa, financeira e de recursos humanos por parte do director geral da Escola Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda, porém, elas precisam estar em constante sintonia para o bom funcionamento da instituição escolar.

Ora bem, diante do exposto situacional da escola em questão, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa:

“Quais são as perspectivas da gestão organizacional do calendário escolar no processo de ensino-aprendizagem na Escolar Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda?”

Hipóteses

Para Marconi e Lakatos (2003), as hipóteses são respostas antecipadas ou afirmações do fio condutor da pesquisa, no entanto, eis a seguir as hipóteses:

H1: Planificação da Gestão Pedagógica;

H2: Planificação da Gestão Administrativa;

H3: Planificação da Gestão Financeira e Recursos Humanos.

Objectivo Geral

➤ Analisar as perspectivas da gestão organizacional do calendário escolar no processo de ensino-aprendizagem na Escola Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda.

Objectivos específicos

- Fundamentar as bases da historicidade do processo de ensino-aprendizagem;
- Identificar as perspectivas da gestão organizacional escolar no ensino; primário, escola nº 3002/Luanda/Cazenga;
- Explicar os tipos de modelos de liderança escolar;
- Propor sugestões de inserção de todos os pontos que perfazem o calendário escolar no sentido de se criar bom funcionamento na maquinação escolar.

Delimitação e limitação

a) Delimitação

Delimitou-se o estudo em questão na Escola Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda. O presente trabalho realizou-se no espaço temporal do III Trimestre de 2022/ 2023.

b) Limitação

O trabalho limitou-se nos seguintes intervenientes: Director geral, pedagógico, administrativo e professores.

Justificativa

O tema em questão, justifica-se pelo facto de ter um carácter profundo sobre a realidade das perspectivas do calendário escolar, baseando-se nos ângulos pedagógico, administrativo, financeiro e no âmbito dos recursos humanos que constituem as partes do funcionamento do processo de ensino-aprendizagem.

Durante o período de estágio na Escola Primária nº3002, na província de Luanda, município de Cazenga, percebeu-se que, para a realidade da escola primária em estudo, diagnosticou-se que, a falta de boa gestão pedagógica, administrativa, financeira e de recursos humanos por parte do director geral da escola primária em estudo, tem surtido efeitos negativos no funcionamento organizacional e ao nível das prestações de serviços de ensino.

O tema de estudo contribuirá bastante na nossa sociedade no que diz sobre perspectivas do calendário escolar do ensino primário, é de extrema importância

porque permitirá os especialistas aos gestores escolares e outros especialistas em ciências de educação elaborar calendário de maneira que abrange as componentes pedagógicas ou didáticas, administrativas, financeira e recursos humanos para o melhor funcionamento da escola no âmbito do processo de ensino-aprendizagem.

O estudo em abordagem contribuirá para a classe académica, numa tentativa de entender qual é o papel do gestor escolar na elaboração do calendário lectivo baseando-se propriamente nas componentes integrativas do processo de ensino-aprendizagem, pois, se o gestor for holístico baseando-se nas componentes pedagógicas, administrativas, financeiro e no âmbito dos recursos humanos concerteza terá o funcionamento regular da instituição na qual o mesmo lidera.

Estrutura do trabalho

Capítulo I apresenta a fundamentação teórica, onde definiu-se alguns termos e conceitos do tema em estudo e outros aspectos que permitiram-nos fazer uma reflexão acerca as perspectivas da gestão organizacional do calendário escolar no processo de ensino-aprendizagem.

No capítulo II fez-se referência a metodologia aplicada na elaboração do trabalho de pesquisa, os métodos, os procedimentos de colecta de dado, as dificuldades que encontramos no decorrer da pesquisa.

O capítulo III apresenta a discussão e resultados. Tendo terminado com algumas conclusões e sugestões que possam dar abertura as próximas pesquisas sobre este tema.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definições dos termos e conceitos

Para melhor compreensão do tema apresentam-se as seguintes definições de termos e conceitos:

1.1.1. Perspectivas

Segundo Dicionário de Psicologia (2001), perspectiva é uma palavra de múltiplos significados, podendo estar relacionada com o modo como se analisa determinada situação ou objecto, um ponto de vista sobre uma situação em específico; um modo tridimensional de representação ou tudo aquilo que se consegue ver ao longe.

Segundo Dicionário de Língua Portuguesa (2010), diz que, a palavra perspectiva se refere a um ponto de vista, a uma forma de enxergar as coisas. A expressão perspectiva de vida diz respeito ao que cada pessoa imagina e deseja para o seu futuro.

Entende-se que, perspectivas é o termo sinónimo de ângulo, vistas, aspectos, vertentes, prisma, pontos de vistas, etc

1.1.2. Gestão organizacional

Gestão organizacional é administração de um negócio, empresa ou organização com o objectivo de alcançar metas e conquistar resultados positivos e rentáveis; Libâneo (2001)

Gestão organizacional tem como principais benefícios otimizar rotinas de trabalho e recursos, evita-se erros de produção e consequente retrabalho e como benefício final, a satisfação dos clientes ou público; Antunes (2012)

A gestão organizacional é responsável por definir estratégias efetivas e assertivas para o crescimento e expansão dos resultados da organização. Essas estratégias devem estar alinhadas à missão e políticas da empresa. Luck (2010)

1.1.3. Calendário escolar

Calendário escolar é o documento que organiza o período lectivo, estabelecendo as datas de matrículas, início e término das aulas, períodos de férias, define os feriados e recessos praticados pela escola e planeja os eventos que serão realizados durante o ano.

Calendário anual em mãos, a gestão escolar consegue discutir propostas e acções com as famílias e com os alunos, para entender se o que está sendo planeado faz sentido para todos. Essa é uma boa forma de prever problemas e antecipar soluções, poupando tempo e esforços da instituição de ensino.

Calendário escolar é o documento que organiza o período lectivo, estabelecendo as datas de matrículas, início e término das aulas, períodos de férias, define os feriados e recessos praticados pela escola e planeja os eventos que serão realizados durante o ano.

Compreende-se que, o calendário escolar funciona como um guia na escola e por isso deve ser organizado considerando uma série de aspectos tais como início do ano lectivo, data das provas, reuniões, datas de actividades extra-escolar, etc.

1.1.4. Processo de ensino-aprendizagem

Para Segundo Piletti & Piletti (2006), é um sistema de trocas de informações entre docentes e alunos, que deve ser pautado na objectividade daquilo que há necessidade que o aluno aprenda;

Para Saviani (1999), aprendizagem é um processo de mudança de comportamento obtido através da experiência construída por factores emocionais, neurológicos, relacionais e ambientais;

Segundo Freire (2003), é a troca de interacção na sala de aula entre o professor e o aluno. Nesse enfoque centrado na aprendizagem, o conhecimento é construído e reconstruído continuamente.

1.2. Historial do processo de ensino-aprendizagem

Segundo Piletti & Piletti (2006), desde os primórdios contextual primitivo do surgimento do homem, o processo de ensino-aprendizagem sempre foi e, será um binómio que coloca-se quando imagina-se a actividade do professor e alunos dentro do contexto educativo. É nesta ordem de ideias, que o director escolar ao pensar num plano político integral por via do calendário mensal, trimestral e anual que se compreenda que um professor ao ensinar deve também educar, informar as familiares e aos alunos actividades escolar mediante o programa escolar.

Relembrar que, o processo de ensino- aprendizagem existiu sempre, ou vem depois de alguns passos de desenvolvimento da educação, logo que esta se tornou numa necessidade com a sedentarização e o surgimento do modo de vida social dos homens.

Para os autores Piletti & Piletti, (2006), na sociedade primitiva (de caçadores e recolectores) todos os adultos educavam todas as crianças directamente no processo mesmo da vida e do trabalho e do trabalho junto com os adultos. Mas a medida que o trabalho se desenvolvia, começa a haver excedentes de produção e, assim, aparece a divisão de trabalho e, conseqüentemente, a especialização do trabalho: por exemplo, o ferreiro faz a enxada para o agricultor e recebia parte da sua produção.

No âmbito do processo de formação do homem, os termos educação e instrução são inseparáveis. De facto, a instrução é a transmissão/mediação de conhecimentos, capacidades, habilidades; podemos também defini-la como sendo o processo e o resultado da assimilação de conhecimentos sistemáticos, assim como das acções e procedimentos inerentes a eles. Por seu turno, a educação, pela sua característica fundamental, é o desenvolvimento/formação de comportamento, atitude e convicções; isto é, a formação de traços/sinais da personalidade.

Assim, é impossível, no verdadeiro sentido, educar sem instruir e vice-versa, daí que, como se reflecte na figura abaixo, a educação e a instrução estão intrinsecamente unidos e se relacionam dialecticamente no PEA, apesar de que o alcance dos objectivos da educação é resultado mais que o ensino, é resultado de todo o conjunto de influências que actuam sobre o aluno/educando.

A instrução tem como enfoque principal o objectivo de desenvolver nos alunos o saber e o saber fazer, enquanto quando falamos da educação se tem em vista o desenvolvimento do saber ser e estar. Mas como vemos na figura, ao realizarmos a educação, ao mesmo tempo se instrui (quem poderia ser bem educado diante de pessoas idosas se não pudesse lembrar, enunciar, as regras principais de comportamento que se espera desse indivíduo diante dessa situação?); o mesmo vejo que ao instruir (ex.: para condução de uma viatura) o indivíduo deve ser educado para o respeito das normas (neste caso, de trânsito rodoviário), sem as quais a condução automobilística se transformaria num autêntico problema para a circulação e bem-estar das pessoas.

No entanto, percebe-se que, o processo de ensino e aprendizagem, desde o surgimento do homem sempre funcionou como uma fórmula de binómio relacional entre professor e aluno, implicando que, não pode existir professor sem aluno e vice-versa, por esta razão, o director geral ao elaborar o plano estratégico escolar deve

pensar aos seus membros de direcção, professor, alunos e famílias de modo que se garante o bom funcionamento da escola.

1.3. A educação em Angola

Como sabido, a independência angolana deu-se a 11 de Novembro de 1975, fruto de uma guerra entre oprimidos e opressores.

A educação (formal) em Angola, como noutros países africanos, não teve início somente na época pós-independência mas sim, esta situa-se já no período que vai de 1946 a 1974, caracterizada por políticas educativas centradas fundamentalmente na restrição do ensino e na divisão dos estratos sociais. Era praticada por instituições religiosas, com maior destaque para as protestantes.

A educação (informal) praticava-se através da transmissão de experiências dos membros adultos da comunidade aos membros mais novos da mesma, dentro dos padrões culturais de cada região, fundamentalmente nas zonas rurais onde não era prioridade a implantação de infra-estruturas de ensino. As poucas escolas primárias existentes viam-se insuficientes para garantir o ensino para todos. Geralmente as escolas e liceus estavam localizados em grandes cidades, como Luanda, Nova Lisboa, Sá da Bandeira, Silva Porto.

As igrejas africanas modernas (Kimbanguismo e Tocoísmo) também deram o seu contributo para a transmissão de normas de conduta moral e cultural, como alavanca para uma educação para a cidadania e preservação do espírito de progresso para o desenvolvimento sustentável do país. O momento exigiu a participação de todos, porque era necessária a mudança das mentes dos cidadãos, fundamentalmente dos nativos.

Após a independência, Angola deu sequência das políticas educativas portuguesas em vigor, que privilegiavam o ensino até ao segundo grau, por falta de investimentos de ensino de qualidade e de quadros qualificados para evidenciar um sistema educativo devidamente estruturado. Previa-se, desde logo, grandes dificuldades para reestabilizar o sistema educativo, tendo em conta o contexto político, social, cultural e económico que o país atravessava, consequentemente, o elevado índice de analfabetismo.

Ora bem, entende-se que, Angola antes de tornar-se independente de Portugal o seu sistema educativo e as suas políticas eram bastantes dependentes do país colonizador em questão, depois da realização da independência em 1975, começou-

se dar maior primazia a formação de quadros no sentido de garantia da qualidade da educação.

1.4. As perspectivas da gestão organizacional do calendário escolar

Segundo Libâneo (2001), a tarefa dos gestores educacionais visa dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e os meios, em função dos objectivos da escola, sendo assim, o director (gestor) deve ser capaz de contribuir para formar na escola uma gestão colectiva.

Com um calendário anual em mãos, a gestão escolar consegue discutir propostas e acções com as famílias e com os alunos, para entender se o que está sendo planejado faz sentido para todos. Essa é uma boa forma de prever problemas e antecipar soluções, poupando tempo e esforços da instituição de ensino.

Para Antunes (2012), os ângulos da gestão escolar abrange vertentes pedagógica, administrativa, financeira e recursos humanos, porém, o director geral ao planificar deve levar em consideração estes aspectos acima referenciados para o alcance do bom funcionamento dos objectivos escolares preconizados, no entanto, eis a seguir as perspectivas:

a) Pedagógica

O sector pedagógico compreende as actividades pedagógicas e orientação educacional. As funções desse sector variam conforme cada Estado e Município, em alguns lugares as atribuições são desempenhadas pelos professores ou apenas uma pessoa. Por suas funções serem especializadas, é recomendado que os ocupantes sejam formados em curso de Pedagogia ou outra formação pedagógica-didática específica. Antunes (2012)

O Coordenador pedagógico é uma das partes integrantes que avalia e assessora as actividades pedagógicas e curriculares. Sua atribuição é supervisionar e apoiar, prestando assistência pedagógica e didática. Além de relacionar-se com os pais e comunidade, é responsável pelo funcionamento didático da escola e interpretação da avaliação dos alunos. A qualidade de um trabalho que identifique a necessidade de um professor, para encontrar soluções que priorizem o trabalho educacional deve ser desenvolvido por esse profissional, que desempenha ações sustentadoras de um trabalho em equipe, contribuindo para um processo de qualidade.

Porém, a habilidade do coordenador pedagógico deve ir além do conhecimento teórico, pois ele deve ter a sensibilidade para identificar as necessidades dos

professores e alunos, mantendo-se maximamente atualizado e reflexivo em relação à sua prática. Dentre as diversas atribuições, ele é responsável pelas relações na comunidade educacional, é indispensável ao coordenador nunca perder o foco principal do seu trabalho.

O trabalho em equipe é a principal fonte de superação e valorização do trabalho profissional. O coordenador precisa estar muito atento ao cenário interior da escola, valorizando sua equipe e acompanhando resultados, pelas diversas informações que recebe. Em várias circunstâncias, o coordenador deve refletir sobre sua própria prática para superar os obstáculos e aperfeiçoar a missão de ensino-aprendizagem. Antunes (2012)

O Conselho de Classe decide sobre as ações em relação ao rendimento dos alunos, a promoção ou reprovação, a melhoria na qualidade dos serviços educacionais e desempenho escolar dos alunos. O conselho possibilita a inter-relação dos profissionais e alunos, propiciando um debate sobre o andamento do processo de ensino-aprendizagem, favorecendo a integração e orientação do processo educacional.

São membros do Conselho os professores, o diretor da Escola, o coordenador pedagógico e o orientador educacional, não sendo prevista a participação dos alunos. Além de identificar as causas do não aproveitamento da aprendizagem do aluno, em determinadas disciplinas, também é nos Conselhos que são veiculadas informações sobre o caráter pessoal dos alunos e sobre seu desempenho anterior. Antunes (2012)

Algumas escolas também contemplam instituições auxiliares com a função de organização para trabalhar em torno dos interesses educacionais, culturais e sociais. A Associação de Pais e Mestres é um exemplo típico dessa organização. As instituições são regulamentadas no Regimento Escolar, variando sua estrutura educacional, com autonomia de organização e funcionamento.

O Corpo docente é a equipe constituída pelos professores em exercício na escola, com a função de realizar processo de ensino-aprendizagem, construção do conhecimento, na perspectiva de diversos métodos e uma interação. A equipe escolar é formada por todos os professores, direção e especialistas, além de cumprirem seu papel específico na escola, têm a responsabilidade de elaboração do Projeto Pedagógico Curricular, decisões dos Conselhos de classe ou série, reuniões com pais, APM e demais atividades da comunidade. Antunes (2012)

b) Administrativa

O responsável de executar, arquivar os decretos escolar e estabelecer o calendário escolar é a área administrativa, pois, o calendário escolar é um documento super importante para a instituição de ensino. Sem um calendário organizado, a escola não consegue definir metas e prazos para promover melhorias e inovar no processo de ensino. Ou seja, este documento está diretamente ligado à qualidade da gestão escolar, do ensino oferecido e do envolvimento de toda a comunidade escolar. Antunes (2012)

Ora bem, importa dizer que, área administrativa tem a competência de estabelecer data de início e término do período lectivo, feriados e recessos escolares, períodos de avaliação (bimestral, trimestral, semestral e anual), executar programa de formação pedagógica, reunião de pais e mestres e conselho de classe.

Com um calendário anual em mãos, a gestão escolar consegue discutir propostas e ações com as famílias e com os alunos, para entender se o que está sendo planejado faz sentido para todos. Essa é uma boa forma de prever problemas e antecipar soluções, poupando tempo e esforços da instituição de ensino.

Uma boa gestão escolar entende que o calendário ajuda a melhorar a organização escolar, direcionar os prazos, envolver as famílias, melhorar a qualidade das atividades escolares e promover inclusão. Antunes (2012)

Além disso, um bom calendário escolar promove retenção de matrículas porque é nesse momento que os pais têm acesso ao que a escola pretende promover durante o próximo ano letivo, ajudando-os a avaliar se vale a pena ou não manter a matrícula dos filhos.

A componente administrativa antecipa data de cada actividade lectiva e prova que será realizada, permitindo a preparação, o que gera melhores resultados. Além disso, podem se programar para ocultos, feriados, reuniões, eventos e férias.

c) Recursos humanos

A escola precisa de uma Gestão de Recursos Humanos independente do tamanho, pois o seu foco são pessoas e para oferecer um serviço de qualidade a seus clientes dependerá do seu quadro de colaboradores e professores.

Somente o planejamento, o material didático, a estrutura, os equipamentos e os meios eletrônicos disponíveis não serão capazes de fornecerem, sozinhos, o que a

sociedade espera de uma escola, ou seja, um ensino de qualidade em todos os aspectos. Antunes (2012)

Compreende-se que, os recursos humanos são quadros pedagógicos e não pedagógicos humanos que trabalham para manter a maquinização funcional da escola, porém, o foco dessa perspectiva são as pessoas que oferecem um serviço de qualidade ao público que dependerá do seu quadro de colaboradores e professores.

d) Financeira

A componente financeira refere-se propriamente a forma como a escola gasta as verbas criadas internamente e, como também, verbas proveniente do governo para a reparação ou manutenção da escola no sentido de permitir o bom funcionamento da escola, porém, ela financeira oferece conhecimentos e informações sobre comportamentos básicos relacionados ao melhor uso de recursos que contribuem para uma vida financeira saudável e equilibrada escolar. Antunes (2012)

Entende-se que, o director geral ao planificar deve levar em consideração os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiro e recursos humanos para o alcance do bom funcionamento dos objectivos escolares preconizados.

Níveis de planificação

Segundo a perspectiva de Libâneo (2008), a tarefa dos gestores educacionais visa dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e os meios, em função dos objectivos da escola, sendo assim, o director geral (gestor) deve ser capaz de contribuir para formar na escola uma gestão colectiva.

Com um calendário anual em mãos, a gestão escolar consegue discutir propostas e acções com as famílias e com os alunos, para entender se o que está sendo planejado faz sentido para todos. Essa é uma boa forma de prever problemas e antecipar soluções, poupando tempo e esforços da instituição de ensino. Libâneo (2008)

As fases da planificação escolar dividem-se em três níveis: o planeamento da escola, o planeamento curricular e o projecto ou plano de ensino. Libâneo (2008)

a) Planificação da escola: trata-se do que chamamos de projecto político-pedagógico ou projecto educativo, sendo esse plano integral da instituição, o mesmo

é composto de marco referencial, diagnóstico e programação. Este nível envolve tanto a dimensão pedagógica quanto a comunitária e administrativa da escola.

b) Planificação curricular: a proposta geral das experiências de aprendizagem que serão oferecidas pelas Escolas incorporados nos diversos componentes curriculares, sendo que a proposta curricular pode ter como referência os seguintes elementos: fundamentos da disciplina, área de estudo, desafios pedagógicos, encaminhamento, proposta de conteúdos, processos de avaliação. Libâneo (2008)

c) Projecto de ensino aprendizagem: é a planificação mais próximo da prática do professor e da sala de aula, diz respeito mais restritamente ao aspecto didáctico. Pode ser subdividido em projecto de curso e plano de aula.

A planificação é um processo contínuo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas, busca de alternativas para soluções de problemas e de tomada de decisões. Libâneo (2008)

Planificação escolar compreende toda actividade de previsão futura, ou seja, antevê a acção que deverá ser realizada, buscando alcançar os objectivos traçados.

Planificação é um processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis a fim de alcançar objectivos concretos em prazos determinados e em etapas definidas a partir do conhecimento e avaliação científica da situação original. Libâneo (2008)

Função da planificação escolar

a) Racionalização, organização e coordenação da acção docente, articulando a actividade escolar e a problemática do contexto social.

Integração da comunidade visando resultados positivos no processo de ensino e aprendizagem do aluno, pois é através dele que prevemos acções docentes voltadas para a problemática social, económica, política e cultural que envolve toda a escola e, por consequência dessa integração, conseguimos alcançar resultados positivos quanto à educação do corpo discente. Evita a rotina e improvisação do processo educativo. Libâneo (2008)

b) Garante a economia e energia (racionalização do processo educacional);

c) Possibilita a organização do trabalho didáctico;

d) Permite o professor a marcha do processo educativo;

e) Direciona o processo educativo, precisamos ainda mais saber que planejar é tomar decisões, mas essas decisões não são infalíveis,

Proporciona maior segurança ao professor, isto é, mais confiança por parte do aluno no trabalho escolar.

Ao iniciar um ano lectivo é importante que o professor tenha uma visão de conjunto sobre o processo ensino/aprendizagem a desenvolver ao longo do ano lectivo, tanto no que diz respeito especificamente a sua disciplina como, de uma forma geral, à acção das várias disciplinas considerada como um todo na acção educativa. Para isso no início do mês de Setembro, a primeira preocupação dos professores deve consistir em delinear globalmente a acção a ser empreendida ao longo de todo o ano escolar. Neste sentido podemos falar de uma planificação a longo, médio e curto prazo. Libâneo (2008)

Fases da planificação escolar

Para Libâneo (2008), o planeamento escolar divide-se em três fases a saber:

Previsão : é a fase na qual se determinam os objectivos e os meios para concretizá-lo, percebendo os meios necessários para avaliação das actividades.

Programação: é a fase em que se determinam as etapas da execução das actividades, direccionados para o alcance dos objectivos visando a realização do planeamento.

Avaliação: são analisados os resultados da execução das acções desenvolvidas e que deve fornecer dados para reajustes na previsão e programação, bem como fornecer dados para melhorar os futuros planeamentos.

1.4.1. Importância da planificação educacional

Considera-se que o processo de planificação reveste-se de capital importância para as mais diversas áreas profissionais. Revela-se igualmente muito importante na docência que tende à formação integral do ser humano. Antunes (2012)

A planificação é uma competência imperativa que deve ser desenvolvida por todos os professores, independentemente do nível de ensino que estiver a actuar.

O mesmo autor afirma que a capacidade de planificar constitui primeira competência do docente e a melhoria do ensino pode passar pela reactivação dessa capacidade do professor ao estruturar a sua actuação. Antunes (2012)

A planificação e a tomada de decisão no sentido mais abrangente possível, são vitais para o ensino e interagem com todas as funções executivas do professor. Portanto pode-se afirmar que, no ensino, a planificação docente não é somente uma necessidade mas acima de tudo um imperativo que se impõe a todo o autêntico educador.

Deste modo, ela constitui um pilar decisivo do sucesso educativo visto que baseia na reflexão e antecipação da acção de todo o processo educativo. A importância da planificação pode ser apreciada através da grande variedade de actividades educacionais que são afectadas pelos planos e decisões do professor.

A planificação inclui a decisão do tempo de instrução atribuída a alunos individualmente ou em grupos; a constituição dos grupos; a organização de horários diários, semanais e trimestrais; a compensação de interrupções alheias à sala de aula e a comunicação com professores substitutos.

Ela é de facto essencial que o professor tenha um fio condutor das suas aulas. Neste sentido comparar a planificação da aula a um mapa de estrada, para se chegar a um destino é necessário: traça-se um caminho, embora durante o percurso pode ocorrer desvios e no final chegar ao sítio pretendido.

Assim a planificação não deve ser rígida. Pelo contrário, deverá ser uma previsão do que se pretende fazer, tendo em conta as actividades, material de apoio e essencialmente o contributo dos alunos. Privilegiando as relações pessoais entre todos os membros do grupo-turma, e fazendo com que os alunos se sintam como elementos no processo educativo. Antunes (2012)

Quando se perguntar a um conjunto de professores por razão planificam, as respostas podem ser agrupadas em três categorias:

Os que planificavam para satisfazer as suas próprias necessidades pessoais: reduzir a ansiedade e a incerteza que o seu trabalho lhes criava, definir uma orientação que lhes dessa confiança, segurança, etc.

Os que chamavam planificação à determinação dos objectivos a alcançar no termo do processo de instrução: que conteúdos deveriam ser aprendidos para se saber que materiais deveriam ser preparados e que actividades teriam de ser organizadas, que distribuição do tempo, etc.

Os que chamam planificação às estratégias de actuação durante o processo de instrução: qual a melhor forma de organizar os alunos, como começar as actividades, que marco de referência para a avaliação.

Os professores ao planificarem devem essencialmente pensar no estudante como um ser pensante, reflexivo sobre a sua acção, capaz, de saber escutar, liderar, agregar e trabalhar individualmente tanto como num grupo. Por isso terá de ter um explícito método e estratégias conducentes de trabalho que promovam a interactividade, a coordenação, cooperação e colaboração entre o professor e o

aluno e entre os próprios estudantes, para que o conhecimento construído seja interiorizado, ou aprendido com a participação de todos no grupo turma. Antunes (2012)

1.5. Elementos constitutivos da gestão escolar

Segundo Libâneo (2001), a gestão democrática e participativa valoriza a participação na tomada de decisões, por meio do diálogo e do consenso, para uma construção coletiva dos objetivos e funcionamento escolar. Toda escola busca atingir os objetivos planejados, sendo a gestão uma atividade coletiva com objetivos comuns e compartilhados dos agentes do processo, a racionalização do trabalho nos aspectos físicos e materiais, com qualificação dos educadores, planejamento e avaliação do educador.

A gestão democrática é formada por diferentes ações: Formação do Conselho escolar; Elaboração do Projecto Político Pedagógico de maneira colectiva e participativa; determinação e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas; avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes e equipe técnica. Assim, a gestão democrática vai além do processo de tomada de decisões, ela identifica os problemas, acompanha e controla as ações na fiscalização e avaliação dos resultados. Dessa forma, com a democratização da gestão é ampliada a participação das pessoas.

Segundo Libâneo: (2001, p. 115)

Sendo assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que, se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora espaço de trabalho coletivo e aprendizagem.

A conquista da participação ativa de todos é de significativo êxito para a escola. A importância da comunidade resulta no conhecimento e avaliação dos serviços prestados, principalmente na ação conjunta entre a família e a escola no planejamento da educação. A participação influencia na democratização da gestão, através de cinco elementos constitutivos, que são mobilizados para atingir os objetivos escolares. Tais elementos são:

Planeamento: processo de antecipação de decisões, prevendo as orientações e as ações para atingir os objetivos. Os planos são de fundamental importância no

crescimento da gestão, pois o ato de repensar as atitudes experimentadas é vital à instituição. Porém, nem sempre a execução dos planos ocorre conforme a primeira forma planejada, pois, é necessário, muitas vezes, rever, discutir novamente e enriquecer as ações a partir de uma permanente discussão. O processo e o exercício do planejamento constituem uma antecipação da prática, ou seja, planejar é prever e programar as ações e os resultados desejados, possibilitando, junto à equipe gestora, a tomada de decisões.

O planejamento escolar não pode ser conduzido de forma **centralizadora**, para se instituir uma cultura democrática e participativa nos processos desenvolvidos na escola. Uma gestão democrática não se constrói sem um planejamento participativo, que conta com o envolvimento de todos os representantes da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, bem como na definição de metas e estratégias de ação.

Organização: A viabilização das condições para realização do que foi planejado, pela qual se dá a racionalização de recursos físicos, materiais, financeiros, os meios pelos quais se asseguram a efetividade dos processos de ensino/aprendizagem, criando e viabilizando as condições e modos para se realizar o que foi planejado. A organização materializa os planos e projetos realizados pela escola.

Direção e coordenação: A coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola é a atividade de coordenação do esforço coletivo do pessoal, tratando do desenvolvimento propriamente dito dos processos de planejamento, organização e avaliação. Dessa forma, as funções de direção envolvem a mobilização, liderança, motivação, comunicação e a capacidade de interação de cada um dos participantes envolvidos nesses processos. A coordenação implica o exercício da iniciativa.

Formação continuada: As ações de aperfeiçoamento dos profissionais da escola, para melhor realização de suas atividades e seu desenvolvimento profissional. O bom planejamento dos horários de trabalho coletivo, juntamente com a presença de um formador mediador, para a equipe cada vez mais buscar ampliar o conhecimento, aliado ao melhor espaço para a realização da formação em redes de capacitação. O profissional bem estruturado dentro do ambiente de trabalho é um dos mais eficientes instrumentos para a melhoria da qualidade de ensino.

Avaliação: A avaliação do trabalho profissional é a comprovação do funcionamento da escola. Baseado em dados e informações coletados através de processos e instrumentos diversificados, a avaliação consiste em verificar se os objetivos estão

sendo efetivamente alcançado. A avaliação envolve, além da análise qualitativa de dados e informações, a apreciação valorativa de formas diferenciadas de medidas com critérios definidos previamente.

1.5.1. Gestão participativa escolar

A escola é o lugar em que, através da ação mediadora dos professores e a gestão escolar, se promovem os saberes, as atitudes e valores a partir dos alunos. A educação escolar tem a tarefa de desenvolver capacidades cognitivas, sociais e morais, dinamizar o currículo na cidadania participativa, para que os objetivos correspondam às expectativas de organização e gestão. Para a efetivação dessas capacidades, a participação influencia na democratização e na melhoria da qualidade de ensino. Assim, os profissionais participam do processo de tomada de decisão.

Conforme Luck (2006, p. 35) “a participação tem sido exercida sob inúmeras formas e nuances no contexto escolar”, assim ela pode assumir o caráter de participação “como manifestação de vontades individualistas, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso social e organizacional, traduzida em atuações concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de objetivos”. Pela participação, os professores podem aprender várias coisas, como tomar decisões coletivamente, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade e investir no seu desenvolvimento profissional.

A intelectual da Gestão Escolar complementa que existem formas diferenciadas de participação que dependem do contexto, e elas podem ser: de presença, de expressão verbal e discussão, de representação política, de tomada de decisão, de engajamento (Luck, 2006, p. 35). Assim, a Gestão Escolar ganha um novo olhar, desafia aqueles que estão envolvidos, pois necessitam de abertura para aceitar a opinião dos demais e juntos construir a escola participativa.

A manutenção de múltiplas formas de participação dos profissionais da educação na escola deve ser o principal objetivo da Gestão Escolar. A escola é um lugar de formação de competências para a participação na vida social, e, por meio dela, ela interage com a sociedade, trazendo as opiniões dos pais, professores e alunos para sentirem-se responsáveis pelas decisões tomadas, para o melhor funcionamento da escola.

Segundo Libâneo (2001, p.80).

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas de autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação.

Diante da construção da Gestão Escolar democrática e participativa que modifica o cenário da escola, transforma as relações e os papéis de cada sujeito para auxiliar na construção da escola que prima pela participação de todos. Cabe refletir sobre a função dos sujeitos da ação democrática e participativa para que possam assumir seu papel e atuar de forma prática para a transformação da escola e de seus sujeitos. Isso expressa a necessidade da organização escolar, a busca pelo total envolvimento da equipe em prol dos objetivos comuns, demonstrando a importância da responsabilidade conjunta e a forma de comunicação e organização da comunidade educativa.

A direção da escola é um setor fundamental da Gestão Escolar, pois ela define a tomada de posição frente aos objetivos sociais e políticos da escola. A escola que cumpre sua função social de mediação contribui na formação da personalidade humana e, por essa razão, não é possível estruturá-la sem considerar objetivos políticos e pedagógicos.

Conforme Libâneo, (2001, p. 114-115):

O caráter pedagógico da acção educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sócio-políticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e organização de conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional.

Todo o processo educativo inclui o conceito de direção para seu bom funcionamento, contribuindo para atingir seus objetivos de formação. Pensando o papel e a função dos gestores da escola, eles têm a função de incentivar e motivar as potencialidades individuais e promover as relações dentro da mesma para que a transformação social se concretize, começando pela escola e atingindo a comunidade em que está inserida. Não é uma tarefa fácil, mas é preciso ter determinação para conduzir o processo de forma administrativa e pedagógica.

Ao pensar a participação e a gestão escolar, os sujeitos devem se envolver e contribuir de maneira significativa na edificação da escola. A gestão escolar tem a função de unir os setores da escola e esta à comunidade como um todo. Partindo desse pressuposto, todos conseguem ter vez e voz para contribuir com a opinião, a sugestão e as críticas para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

A escola é uma instituição que apresenta interdependência no uso dos recursos materiais e conceituais e coordenação do esforço humano coletivo. Qualquer alteração no funcionamento ou estrutura da gestão influencia nos demais componentes. O principal princípio da gestão democrático-participativa é a autonomia das escolas e da comunidade educativa. A autonomia é o fundamento do conceito Gestão Escolar participativa, com poder de decisão sobre seus objetivos, sua organização e administração dos recursos financeiros consegue trabalhar em grupo, expor suas ideias e conhecimentos aos demais membros da equipe. Quando a Gestão Escolar promove o envolvimento de todos é porque ela possui a perspectiva social, fazendo com que os sujeitos possam “participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução”, salienta Cossio (2006, p. 31).

A Gestão Escolar precisa estar fundamentada na construção do espaço público, promovendo a igualdade e propiciando um ambiente de trabalho coletivo, superando o individualismo e a educação excludente, possibilitando a inter-relação do todo e produzindo conhecimento. Isto contribui para preparar os sujeitos para a vida e que “habitem os estudantes a terem expectativas de vida digna, de trabalho, de exercício da cidadania”, ressalta Cossio (2006, p. 31).

A relação orgânica entre direção e participação dos membros da equipe escolar é um princípio que conjuga a gestão compartilhada, a forma participativa e a responsabilidade de cada membro de equipe. Sob a supervisão do diretor, a equipe formula o projeto pedagógico, toma decisões e aprova um orientador, quando entra em ação o diretor que coordena e delega as responsabilidades das decisões conforme atribuições específicas, prestando avaliação da equipe e desenvolvimento de questões tomadas coletivamente. Estando a serviço dos objetivos de ensino, a participação implica os processos de gestão na busca de consenso a partir de pautas básicas, compreende os processos de gestão, modos de fazer e cumprimentos de responsabilidades compartilhadas na divisão de tarefas.

O envolvimento da comunidade no processo escolar, especialmente dos pais que participam do conselho contribui na preparação do plano pedagógico e acompanhar os serviços prestados. A participação das comunidades dá respaldo aos governos para encaminhar ao poder Legislativo projetos de lei que atendem às necessidade da educação. A presença direta da comunidade na vida escolar também faz com que participem das decisões civis, bem como na organização do bairro, movimentos de educação ambiental, contribuindo na intensificação do acompanhamento da política educacional.

O planeamento das tarefas é um princípio que se justifica porque as escolas buscam atingir seus objetivos através a organização de suas ações. Os planos de ensino elaborados coletivamente é um instrumento unificador das actividades da escola, acompanhados de uma ação racional dos objetivos, das estratégias de ação, dos recursos e controles de avaliação.

A formação dos integrantes da comunidade escolar deve ser continuada. A concepção democrática participativa valoriza o profissional da educação no seu desenvolvimento profissional e nas competências técnicas. O objetivo fundamental da valorização do aluno para que todos aprendam e participem dos processos decisórios é uma meta pedagógica e de gestão. Os profissionais desenvolvem suas habilidades com aperfeiçoamento na dimensão política, científica e pedagógica da equipe.

A avaliação compartilhada e as relações humanas produtivas assentadas na busca de objetivos comuns, decisões e procedimentos devem sempre ser acompanhados e avaliados a partir do princípio da relação orgânica. O conjunto das ações do trabalho educacional está voltado para as ações didáticas e objetivos básicos canalizados numa avaliação mútua de toda equipe escolar. As relações produtivas indicam a importância do sistema de relações interpessoais na qualidade do trabalho de cada educador e valorização da experiência individual de trabalho. A equipe escolar deve investir em relações baseadas no diálogo e nas relações entre direção, professores, alunos e outros funcionários.

1.5.2. Gestão escolar democrática

Para Libâneo (2001), o papel do director na gestão democrática é o de promover um ambiente educacional de qualidade, garantindo que os princípios de horizontalidade e de escuta sejam respeitados e exercendo liderança com os demais sectores da escola.

A gestão democrática e participativa valoriza a participação na tomada de decisões, por meio do diálogo e do consenso, para uma construção coletiva dos objetivos e funcionamento escolar. Toda escola busca atingir os objetivos planejados, sendo a gestão uma atividade coletiva com objetivos comuns e compartilhados dos agentes do processo, a racionalização do trabalho nos aspectos físicos e materiais, com qualificação dos educadores, planejamento e avaliação do educador.

A gestão democrática é formada por diferentes ações: Formação do Conselho escolar; Elaboração do Projecto Político Pedagógico de maneira coletiva e participativa; determinação e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas; avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes e equipe técnica. Assim, a gestão democrática vai além do processo de tomada de decisões, ela identifica os problemas, acompanha e controla as acções na fiscalização e avaliação dos resultados. Dessa forma, com a democratização da gestão é ampliada a participação das pessoas.

Segundo Libâneo (2001), sendo assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que, se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora espaço de trabalho coletivo e aprendizagem.

A conquista da participação ativa de todos é de significativo êxito para a escola. A importância da comunidade resulta no conhecimento e avaliação dos serviços prestados, principalmente na ação conjunta entre a família e a escola no planejamento da educação. A participação influencia na democratização da gestão, através de cinco elementos constitutivos, que são mobilizados para atingir os objetivos escolares. Tais elementos são:

Planeamento: processo de antecipação de decisões, prevendo as orientações e as acções para atingir os objetivos. Os planos são de fundamental importância no crescimento da gestão, pois o ato de repensar as atitudes experimentadas é vital à instituição. Porém, nem sempre a execução dos planos ocorre conforme a primeira forma planejada, pois, é necessário, muitas vezes, rever, discutir novamente e enriquecer as ações a partir de uma permanente discussão. O processo e o exercício do planejamento constituem uma antecipação da prática, ou seja, planejar

é prever e programar as ações e os resultados desejados, possibilitando, junto à equipe gestora, a tomada de decisões.

O planejamento escolar não pode ser conduzido de forma centralizadora, para se instituir uma cultura democrática e participativa nos processos desenvolvidos na escola. Uma gestão democrática não se constrói sem um planejamento participativo, que conta com o envolvimento de todos os representantes da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, bem como na definição de metas e estratégias de ação.

Organização: A viabilização das condições para realização do que foi planejado, pela qual se dá a racionalização de recursos físicos, materiais, financeiros, os meios pelos quais se asseguram a efetividade dos processos de ensino/aprendizagem, criando e viabilizando as condições e modos para se realizar o que foi planejado. A organização materializa os planos e projetos realizados pela escola.

Direção e coordenação: A coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola é a atividade de coordenação do esforço coletivo do pessoal, tratando do desenvolvimento propriamente dito dos processos de planejamento, organização e avaliação. Dessa forma, as funções de direção envolvem a mobilização, liderança, motivação, comunicação e a capacidade de interação de cada um dos participantes envolvidos nesses processos. A coordenação implica o exercício da iniciativa.

Formação continuada: As ações de aperfeiçoamento dos profissionais da escola, para melhor realização de suas atividades e seu desenvolvimento profissional. O bom planejamento dos horários de trabalho coletivo, juntamente com a presença de um formador mediador, para a equipe cada vez mais buscar ampliar o conhecimento, aliado ao melhor espaço para a realização da formação em redes de capacitação. O profissional bem estruturado dentro do ambiente de trabalho é um dos mais eficientes instrumentos para a melhoria da qualidade de ensino.

Avaliação: A avaliação do trabalho profissional é a comprovação do funcionamento da escola. Baseado em dados e informações coletados através de processos e instrumentos diversificados, a avaliação consiste em verificar se os objetivos estão sendo efetivamente alcançados. A avaliação envolve, além da análise qualitativa de dados e informações, a apreciação valorativa de formas diferenciadas de medidas com critérios definidos previamente.

1.5.3. Gestão escolar Autocrática

Para Libâneo (2008), é aquele cujo director geral não permite a participação dos liderados nas tomadas de decisões. A sua relação com os seus subordinados é verticalizada, baseada apenas na obediência, neste estilo de liderança o director trabalha sozinho sem ajuda da realidade dos membros de direcção, família e da comunidade, porém, este tipo de liderança adequa-se dependendo de cada situação.

1.5.4. Gestão escolar situacional

São as mais completas, pois, abrange as anteriores e as complementam, esse estilo defende o uso demais de um tipo de liderança para uma mesma situação, isso se é elevado em consideração a figura do líder (director), as pessoas (alunos), a situação (conflito na sala de aula) etc. Pois, o estilo de mais eficaz de liderança que um professor deve optar e aplicar é o estilo de liderança situacional, porém, cada situação exige um estilo de liderança. Libâneo (2008)

Aqui compreende-se que, o director geral escolar como agente político e máximo da gestão escolar, deve aplicar o modelo situacional que corresponde com a realidade da escola apresentada para melhor aplicar as políticas pedagógicas de acordo as perspectivas global escolar, ou seja, o director geral vai aplicar o referenciado estilo de liderança em função da vivência real da escola em que o mesmo lidera.

1.6. Sistema organizacional escolar

Os diferentes movimentos de um todo administrativo, a distribuição hierárquica do todo organizado em diferentes graus de efetividade, têm por finalidade a construção de conhecimentos e a humanização das relações humanas. Tendo como objetivo a construção da gestão democrática como espaço para a participação, evidencia-se o sistema organizacional da escola, os setores constitutivos desde o diretor até os funcionários e comunidade escolar que constituem um conjunto dinâmico inseparável, com a participação ativa de todos. A ação positiva de um componente ou setor resulta na consequência positiva do conjunto, caso contrário, se um setor não desenvolve as suas funções específicas, o todo organizacional da escola fica prejudicado. Libâneo (2008)

A qualidade da educação é favorecida com a ação democrática global da escola, pois nela o aluno forma a sua cidadania como mediação fundamental para a construção da sociedade. A escola tem como missão fundamental desenvolver uma

ação conjunta e consciente, privilegiando o diálogo e o desenvolvimento crítico das consciências, cujos resultados são a construção da cidadania e a sociedade democrática. A gestão democrática da escola resulta na síntese maior da educação do cidadão individual e da estrutura da sociabilidade. A ação conjunta da escola forma a personalidade do educando, nas dimensões física, intelectual, espiritual e social, e não apenas se restringe ao modo tradicional de transmissão e aquisição de conhecimentos. Libâneo (2008)

Para uma educação de qualidade, a escola deve desenvolver um programa de formação dos professores na perspectiva de uma nova concepção epistemológica focada na interdisciplinaridade. Uma Gestão Escolar global e integrada em todos os sentidos tem como componente a construção de um conhecimento integrador das disciplinas e que insere os conhecimentos particulares num todo social e histórico mais amplo. Neste contexto, a formação continuada do professor deve habilitá-lo epistemicamente a transitar por conhecimentos estruturalmente mais complexos e inserir a sua disciplina num todo maior. Os programas de formação dos professores devem capacitá-los a dialogar com outras áreas do saber e com conhecimentos mais universais. Libâneo (2008)

Nas escolas constatamos um conjunto de professores habilitados profissionalmente em trabalhar para o melhor desempenho dos alunos. Mas uma disciplina exposta isoladamente não tem o mesmo êxito em termos de função social, pois se cada professor desenvolve isoladamente o seu trabalho, não contribui para uma gestão orgânica, para a interdisciplinaridade e para a formação integral dos alunos. Nos espaços onde todos têm participação ativa, contribuindo com ideias, sugestões, e principalmente para um ensino onde todas as disciplinas se encaixam mutuamente.

Segundo Paro (2007), uma boa estrutura didática e administrativa do ensino deveria prever algum sistema de aperfeiçoamento do professor em serviço, no contexto de sua própria instituição e integrado as demais atividades da escola.

O professor, isoladamente, não se aperfeiçoa no conhecimento, e não acompanha o que seus colegas de equipe estão desenvolvendo com os alunos. Para isso, a formação continuada do professor deve ser realizada no quadro institucional onde ele está inserido. O trabalho deve ser coordenado pela equipe diretiva, para entrar um acordo comum de trabalhos, valores e objetivos a serem realizados.

O planejamento do professor não deve ser um processo individual, pois o exercício é referente à antecipação das atividades desenvolvidas. As instituições escolares devem formular seus objetivos, executar e avaliar o trabalho de forma conjunta. Por consequência, uma escola sem planejamento resulta numa gestão de circunstâncias, as atividades são improvisadas simultaneamente e os resultados obtidos não são avaliados. Em razão disso, o ato de planejar deve ser uma atividade de reflexão e ação, sendo desenvolvido com a participação de todos, fica mais acessível à busca de alternativas, revisão de planos, avaliação dos resultados previstos, tendo em vista uma análise crítica do trabalho realizado e busca de novos rumos.

Na atualidade, são muitas as exigências com relação aos professores que, além de ensinar a disciplina de sua responsabilidade, devem ser facilitadores das aprendizagens, organizadores de atividades e orientadores. Nas situações atuais, o professor inclui nas suas habilidades a atenção às necessidades dos alunos especiais cada vez mais presentes na rede de ensino. O professor, para dar conta de tudo isso deve buscar junto a escola um embasamento e aperfeiçoamento adequado para as novas funções e assumir o processo de mudança educacional. A inclusão da formação contínua para seu profissionalismo, sendo que a escola e a direção devem estar como suporte de estrutura para atender as dificuldades enfrentadas.

A ação positiva de um setor da escola vai aprimorar a relação do trabalho conjunto, e um setor que não desempenha as suas funções vai ter consequências negativas no todo do sistema escolar. Diferentes peças devem ser articuladas para que o todo se desenvolva integradamente, na perspectiva da articulação global e no espírito de equipe. Nesse nível, o professor que tinha como objetivo principal a sua área específica integra o todo da escola, pois sem espírito de equipe nada funciona.

As relações horizontais estruturantes da escola são aquelas que se dinamizam no mesmo nível. Assim, as relações de amizade entre os colegas, as relações construídas no interior das turmas e as relações entre as turmas e as séries da escola estruturam a horizontalidade das relações. As ações integradoras do corpo docente e o dinamismo de formação continuada constitui outra esfera horizontal de relações estruturantes estruturadoras da escola. A combinação das forças deve ser em função da participação de todos para qualificação do conhecimento e das relações humanas.

O sistema organizacional da escola também é constituído por um conjunto de movimentos verticais de integração das diferentes esferas entre si. Nesta força de integração, o diretor não toma arbitrariamente decisões que são verticalmente impostas, mas são resultado do amadurecimento promovido nas instâncias anteriores, partindo dos alunos, passando pelos professores, secretaria, coordenação pedagógica até chegar na instância máxima de decisão. Nesse dinamismo, as questões que chegam numa determinada esfera não lhe são estranhas e extrínsecas, mas qualificam o processo pedagógico a partir dela e engrandecem o todo escolar.

A democracia na escola, por sua vez, relaciona-se ao emprego de mecanismos na Gestão Escolar, conselhos de escola, associação de pais e mestres, entre outros, integrando a democracia como algo intrínseco à educação de qualidade. Quando ocorre o diálogo, a escola é democrática, pois trata de algo necessário presente nas relações cotidianas e pedagógicas.

Na acepção mais usual a escola se organiza para atingir seus objetivos com base na distribuição do poder e da autoridade em seu interior. As escolas de vários sistemas de ensino se organizam de forma semelhante, no formato piramidal, no topo a direção, e logo abaixo, os demais funcionários. Além disso, as escolas contam com órgãos colegiados como associação de pais e mestres, conselho de escola, entre outros. Esses órgãos devem ter participação ativa na escola, assim como os demais funcionários internos. As atividades internas devem ser conduzidas na perspectiva da aceitação conjunta, que apesar de fazer parte de uma instância hierarquizada, consiga promover a adesão, criando formas que garantam a participação democrática.

Em diversas circunstâncias, esses aspectos são deixados de lado, pois a administração dá mais importância à questão burocrática que recebe uma cobrança mais acentuadamente vertical, em detrimento do lado participativo, das necessidades da escola e do aprendizado dos educandos. Pois, o processo democrático é coletivo e participativo, com todas as contribuições formando um conjunto dinamicamente integrado. A formulação de projetos voltados à comunidade a permitem participar da escola, não apenas para festividades, mas como parceiros, integrando o projeto pedagógico de ensino-aprendizagem.

Porém, o outro lado da situação acontece de forma indireta, pois o grupo que trabalha na escola se fecha para si, não aceita as opiniões para não terem o

trabalho de discutir e participar. Outro motivo para a não participação na escola é o tempo, muitos alegam não sobrar tempo para o grupo se reunir e realizar funções de aperfeiçoamento, discussão e participação democrática. Contudo, até as reuniões da escola acabam ficando comprometidas, pois o grupo não consegue marcar um horário comum para conversar acerca das atividades acadêmicas. A manutenção da equipe é fator que permite o melhor entrosamento das ações e a continuidade qualitativa no trabalho desenvolvido pela escola.

De acordo com Paro, (2007 p. 108):

Trata-se, portanto, de adotar a instituição escolar de uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo, calcada em princípios democráticos que fortaleçam a condição de sujeito (autor) de todos os envolvidos, mas que, ao mesmo tempo (não alternativamente), procure preencher seus postos de trabalho com pessoas identificadas com esses princípios, e empenhadas na realização de um ensino de qualidade.

A estrutura organizacional e administrativa da escola é articulada por uma estrutura dinâmica capaz de integrar todos os setores da escola numa única atividade conjunta. O trabalho cooperativo consiste na interrelação de todos os setores num movimento onde cada qual determina os outros e é por eles determinado. Todas as esferas estabelecem relações recíprocas com todas as outras, cada qual é aberta à totalidade da estrutura escolar que integra positivamente cada esfera particular. A totalidade da estrutura escolar é formada pela interrelação e interdependência de todos os setores, enquanto a especificidade constitui um momento do todo. Além da agilidade funcional da instituição escolar, ela é dinamizada pelo espírito coletivo através do qual todos aparecem como sujeitos do processo de construção da estrutura escolar. Uma tal organização não é prejudicada com a substituição de um membro facilmente integrado na dinâmica global em pleno andamento.

A educação consiste na mediação da formação integral do homem em sua dimensão histórica, para assegurar a qualidade de ensino nas escolas na conjugação das dimensões individual e social. A dimensão individual é dada pela personalidade do educando, em autodeterminação pelo trabalho, através do qual se produz a si mesmo e o mundo. A dimensão social é derivada da condição da pluralidade do homem, não apenas educa-lo para o bem viver individual, mas que seja habilitado para viver em comunidade. A vida comunitária é a base para a fundamentação dos valores democráticos afirmados no interior da escola e da sociedade. O fundamento

da democratização da gestão é o ambiente escolar marcado pela qualidade das relações e do conhecimento, para participarem conscientemente dos processos sociais e da cidadania.

1.7. Participação activa da comunidade na escola

Quando a comunidade participa da vida escolar, ela pode ser inserida em várias instâncias, desde que a escola tenha abertura. Sabendo de sua importância, foi levado em consideração e observado como as escolas do Município estão abrindo esse espaço à participação da comunidade. Libâneo, (2001)

Todas as escolas demonstram ter a comunidade especialmente ativa na escola, através de festas, homenagens, celebrações, feiras e entrega de resultado aos alunos. As escolas convidam a comunidade a participar da vida escolar que corresponde reciprocamente, conciliando horários de trabalho com atividades escolares. Pelos dados evidenciados pela pesquisa, os pais dos alunos demonstram abertura quando são convidados a participar dos eventos promovidos pela escola.

A escola é integrada por uma instância pedagógica denominada Conselho de Pais e Mestres. São representantes que prestam uma significativa contribuição ao educandário, pois participam na tomada de decisões, na discussão dos resultados acadêmicos, são referência de apoio pedagógico aos alunos e mediatizam as relações da escola com a comunidade. Todas as escolas pesquisadas são formadas pelo conselho que estabelece vínculos entre os pais, a escola, os professores e os alunos, edificando a corresponsabilidade entre as famílias e a escola na formação dos alunos. Libâneo (2001)

Quando a estrutura global da escola é integrada por um grupo que representa as famílias, os pais têm à sua disposição um canal de comunicação com o educandário. Através dele, os pais penetram na escola e acompanham diretamente os filhos nos aspectos pedagógico, acadêmico, intelectual e social. Através da entidade representativa dos pais, as famílias tomam conhecimento do processo de desenvolvimento escolar dos filhos, incentivam a atualização permanente das potencialidades e ajudam a superar as dificuldades. Com a presença dos pais na vida escolar dos filhos, é facilitado o acesso ao professor quando os alunos apresentam problemas disciplinares e dificuldades de aprendizagem em determinadas disciplinas. Libâneo (2001)

O acompanhamento pelos pais da vida escolar dos filhos está diretamente vinculado com o aspecto epistemológico da interdisciplinaridade. A presença da comunidade

na escola torna mais ativa a acção conjunta dos professores na construção de instâncias epistemológicas que envolvem o conjunto das disciplinas. Para além da especialização e fragmentação dos saberes, as escolas são desafiadas a construir espaços teóricos que envolvem várias disciplinas integradas num sistema mais amplo de saber. O trabalho conjunto dos profissionais da educação resulta na interdisciplinaridade caracterizada como uma lógica de interdependência entre as disciplinas.

As escolas pesquisadas apresentaram nas respostas uma consciência acerca da importância da interdisciplinaridade na construção do conhecimento. As pessoas pesquisadas manifestaram como um componente constitutivo do processo de elaboração do plano de ensino. A visão epistemológica segundo a qual disciplinas específicas integram um todo maior de uma complexidade de disciplinas e saberes passa a ser um dos assuntos privilegiados das reuniões pedagógicas dos professores. Eles buscam instâncias e formas para concretizar no quotidiano escolar um formato interdisciplinar de conhecimento que evidencia a complexidade do mundo. Libâneo (2001)

Sempre que, por parte da escola, existirem iniciativas para articular a integração das disciplinas, mais qualificado será o ensino e mais amplo e intenso será o conhecimento do aluno. Assim, essa questão é uma forma para os profissionais da educação se aliar numa perspectiva conjunta para o desenvolvimento do mesmo trabalho. Isso torna possível a superação da especialização dos saberes por um conhecimento capaz de se constituir em áreas do saber e articular-se na perspectiva sistemática de conceitos transversais.

As escolas que trabalham com decisões participativas têm uma experiência de maior autonomia em relação às demais que trabalham de forma unilateral. As escolas que articulam uma ação inspirada na abertura e participação democrática suscitam a participação, não apenas da comunidade interna, mas também a comunidade externa participa dos processos da escola.

Existem nas escolas alguns representantes de equipe, como os pais dos alunos que escolhem um representante dos pais para levar as informações até a escola, sem precisar que todos se dirijam até ela para ressaltar alguma informação. Os alunos, por sua vez, escolhem seus representantes que conduzem as posições relativas aos problemas às pessoas competentes, favorecendo a comunicação. As escolas

pesquisadas demonstraram uma abertura para a participação de todos na condição de sujeitos pedagógicos. Libâneo (2001)

A participação acontece de várias formas, pelos representantes, professores, em reuniões, assembleias para aprovação de normas, troca de ideias e consenso. Em relação às iniciativas dos alunos, a pesquisa revelou que as escolas escutam as suas sugestões. Para alcançar determinadas metas e objetivos, as avaliações escolares são discutidas conjuntamente, com a participação da direção, do corpo docente, dos pais e dos representantes dos alunos. A realização das avaliações é diretamente acompanhada pelo monitoramento das ações, discussão dos resultados e democratização da gestão para ampliar a participação das pessoas nas práticas escolares. Esse grau de participação da comunidade ultrapassa a modalidade de convocação num evento importante da escola e se consolida na espontaneidade da presença em todas as atividades. A conquista pela escola desse nível de participação é desafiador quando a comunidade não tem uma tradição de presença na vida da escola. Libâneo (2001)

1.8. Importância da formação contínua dos professores

A formação continuada dos professores é um elemento constitutivo do sistema de organização e gestão da escola. Esse processo compreende o aperfeiçoamento e especialização, inovação na realização das atividades e desenvolvimento intelectual e pedagógico dos profissionais da educação. Quando a formação continuada dos professores está bem estruturada, transforma-se num dos mais eficientes instrumentos para a melhoria do ensino. Quando os professores adentram nessa dinâmica, eles dispõem de uma ferramenta de aprendizagem profissional, pessoal e cultural.

Segundo Libâneo (2001), para a concretização da formação continuada dos professores é necessário um planejamento das atividades que a integra ao cronograma conjunto de ações da escola. Há razões bastantes para a efetivação dessa ação escolar, particularmente no processo rápido de transformação da realidade global, com a emergência de novas tecnologias e novos saberes. O contexto de profundas transformações exige dos profissionais da educação atualização constante na aplicação de tecnologias educacionais, desenvolvimento de novas habilidades pedagógicas e construção de novos conhecimentos. A formação continuada dos professores também é exigida em função da fraca preparação dos egressos dos cursos de licenciatura. A desmotivação pelos baixos

salários, indisciplina dos alunos, incapacidade de trabalho na perspectiva do lugar cultural no qual a escola está inserida e falta de atualização são fatores que comprometem a ação qualificada do professor.

Conforme Libâneo (2001), a formação em serviço ganha hoje tamanha relevância que constitui parte das condições de trabalho profissional. Os sistemas de ensino e as escolas precisam assegurar condições institucionais técnicas e materiais para o desenvolvimento profissional permanente do professor.

A formação do professor não está separada de sua ação em sala de aula e na escola. Ele não conclui a sua formação acadêmica numa universidade e, posteriormente, aplica os conhecimentos e habilidades adquiridas na prática escolar. O professor se forma na medida em que desenvolve a sua ação como educador. Os novos desafios que os educandos vão apresentando exigem do professor uma resposta pedagógica concreta através da qual concretiza a formação continuada. O desenvolvimento profissional do professor não é apenas de sua responsabilidade, mas as escolas e os sistemas de ensino devem proporcionar condições adequadas para o aprimoramento técnico, pedagógico e intelectual do profissional da educação. A partilha de experiências nos encontros, debates a partir de leituras, realização de estudos conjuntos, entre outros aspectos, contribui para a formação do professor como ser crítico, curioso e aberto ao novo. Na atualidade, um dos grandes desafios para o educador é a entrada da tecnologia nas escolas e o professor é obrigado a adequar-se aos sofisticados recursos tecnológicos. O professor necessita ser formado na habilidade de incluir na sua prática quotidiana recursos que canalizam a tecnologia para a aprendizagem e a construção do conhecimento. Conforme pesquisa realizada, a inclusão das modernas tecnologias não é apenas um meio mais fácil e ágil para alcançar o conhecimento, mas a tecnologia carrega outro sistema de conhecimento onde tudo é democratizado e socializado.

Em plena era da tecnologia educacional, os gestores escolares expressam a limitação do hábito de leitura, de escrita e da pesquisa pouco cultivados. Muitos educadores resistem ao uso dos recursos tecnológicos disponíveis, preferindo permanecer nas mesmas práticas desenvolvidas até a atualidade. Diante das novidades proporcionadas pela presença da tecnologia na educação, muitos professores resistem a esse universo em função da necessidade de reciclar o seu processo formativo. Segundo a pesquisa realizada, os gestores educacionais manifestaram a necessidade de aplicação dos recursos tecnológicos na

aprendizagem, pois os recursos atraem o aluno que rejeita as metodologias tradicionais. Libâneo (2001)

Na atualidade percebemos, constantemente, as inovações estruturais que as escolas atravessam, os currículos integralizados, as mídias, o perfil do aluno que se modifica em função da assimilação dos novos valores, a grande quantidade de informações que recebem, as propagandas e problemas sociais. É neste contexto que os professores exercem a profissão e buscam na formação um meio para conseguir exercer o seu trabalho, compreendendo as situações para poder enfrentá-las.

1.9. Avaliação no desenvolvimento do trabalho profissional e outros sectores da escola

As modalidades de avaliação na instituição agregam um valor ao conjunto das acções, tendo em vista a tomada de decisões para novas acções. Os gestores entendem o processo de avaliação de muitas maneiras, executada com diversos representantes, na forma quantitativa, formativa, diagnóstica, contínua e dentro de um processo iterativo. Uma avaliação globalizada agrupa os alunos que são avaliados na perspectiva do olhar do conhecimento, valorização, interesse e empenho, na condição de sujeitos do seu próprio desenvolvimento. Cossio (2006)

A avaliação realizada nas escolas supõe um instrumento para verificar se os objetivos e saberes previstos estão sendo atingidos. No passado, a avaliação nas escolas era vista como uma análise da aprendizagem dos alunos, atualmente, ela é mais globalizada. Na modalidade atual o trabalho dos profissionais faz parte de uma avaliação de sistemas, determinando os objetivos e dependendo de fins para que a escola esteja a serviço da comunidade externa.

Nas escolas pesquisadas, os professores são avaliados anualmente e em cada reunião pedagógica é realizado um diagnóstico do que deve ser mudado e aprimorado. Em algumas escolas, a avaliação com os professores é realizada por uma comissão eleita pelo do corpo docente, quando os docentes apresentam seus certificados de formação durante o ano. Cossio (2006)

A avaliação deve servir, não apenas para avaliar o professor e o aluno, mas para analisar a qualidade da educação oferecida nas escolas. A avaliação compreende o questionamento geral relativo ao atendimento das demandas da escola e a edificação, no seu cotidiano, de suas representações quanto à qualidade oferecida.

Por isso, é importante a implantação de programas para a avaliação dos sistemas educacionais, com questionamentos padronizados para maior controle na qualidade do ensino e da vida escolar.

Muitos problemas enfrentados pelas escolas estão diretamente relacionados à carência e à falta de avaliação. Como, em muitas circunstâncias, a avaliação é realizada com precariedade, problemas relacionados à aprendizagem escolar e às relações entre as pessoas, por exemplo, não são detectados e o seu agravamento será muito mais difícil de resolver. A pesquisa esclareceu que, quando a avaliação é feita com regularidade, os indicadores evidenciam os problemas e apontam as soluções. Quanto às atribuições do professor, a avaliação aponta o perfil das competências nas suas relações com o conteúdo e com os alunos, apontando ações diante de potencialidades e fragilidades. Cossio (2006)

O processo de ensino-aprendizagem escolar deve ser qualificado e iniciativas devem ser tomadas por parte da escola. Nesse processo, o gestor escolar deve acompanhar diretamente o trabalho do professor em sala de aula para solucionar as dificuldades enfrentadas na prática pedagógica. O processo de ensino-aprendizagem tem como objetivo instigar a reflexão, a problematização e a conscientização do papel social desenvolvido dentro da escola. Para assegurar a qualidade do ensino e da aprendizagem é importante que o corpo docente perceba a importância do relacionamento, do intercâmbio, o valor dos saberes, da afetividade e da ética no processo democrático, pois o aluno atual será o cidadão atuante no futuro.

Diante da pesquisa realizada, muitas reflexões se complementam a respeito do aprimoramento desses fatores que envolvem o processo de ensino-aprendizagem, demonstrando que as escolas estão preocupadas com a qualidade acadêmica. As escolas trabalham para que os professores recebam formação contínua e permanente, mantendo convênios com diversas entidades que promovem palestras e seminários para oferecer um ensino atualizado e que participem de projetos desenvolvidos pela escola.

Uma resposta significativa dada pelos gestores é a necessidade de manter todo o processo do contexto escolar unido para facilitar a observação dos acontecimentos, identificando as necessidades sentidas pelos professores em seu trabalho. Isso é completado com a totalização e dinamização das relações cognitivas entre

conteúdo, disciplinas, professores e projeto pedagógico canalizados na interdisciplinaridade. Cossio (2006)

Quando há um clima de confiança entre professores, direção e coordenação pedagógica, as atividades tendem a ser realizadas de forma participativa e aberta. O desenvolvimento das atividades e o planejamento das mesmas tem como ingrediente o agendamento do reforço escolar para os alunos com necessidades, diálogo em relação a metodologias alternativas de ensino, registros sobre o desenvolvimento cognitivo dos alunos, avaliação do todo, acompanhamento psicológico, exigências comuns, diálogo com a família e atividades criativas para manter o estudante interessado nas atividades escolares.

A escola, atualmente, enfrenta desafios pedagógicos, epistemológicos e acadêmicos em sua gestão. Na pesquisa foram identificadas algumas contradições nas quais os gestores escolares estão inseridos e que desafiam a sua ação. Um dos grandes desafios dos gestores e da escola como um todo é a desestruturação familiar. Em muitas circunstâncias, a escola é obrigada a suprir demandas não realizadas na esfera das relações familiares, abrindo mão de algumas atribuições fundamentais. Essas carências dão sequência nos graus subsequentes de escolarização das pessoas, quando um nível é obrigado a suprir as deficiências dos anteriores.

Um gestor chamou a atenção acerca da formação para os valores humanos e cristãos, de dar testemunho de vida e de contribuir na construção de uma identidade pessoal e social, que desperte para a sensibilidade e solidariedade. Por esse caminho, o educando e o educador devem sentir-se responsáveis, integrados e comprometidos com todo o processo educativo. Educar para capacitar pessoas pensantes, participativas, questionadoras e capazes de apontar soluções e resolver problemas. Cossio (2006)

A pesquisa realizada apresenta desafios relativos à inserção das escolas em diferentes contextos comunitários. O aspecto dominante dos desafios da escola é a formação integral do ser humano individualmente estruturado pelas dimensões da corporeidade, do psiquismo e da razão; relacionalmente aberto ao mundo na relação de objetividade, aos outros e à história na relação de intersubjetividade e ao absoluto na relação de transcendência. O desafio da formação integral do ser humano não se restringe à sua educação como indivíduo, no melhor estilo do subjetivismo moderno, mas em formá-lo num contexto de múltiplas relações. A

educação integral comporta o processo simultâneo de constituição da subjetividade e da interioridade estruturais e de constituição das relações grupais e sociais.

As respostas colhidas pela pesquisa evidenciaram o desafio da ação conjunta do corpo docente com a finalidade de incrementar um processo de ensino-aprendizagem capaz de fornecer ao aluno um conhecimento amplo da realidade. Por parte dos gestores escolares, os conflitos entre os docentes requerem uma atenção permanente, pois, o docente, ao buscar a sua autoafirmação, tende a enfraquecer a ação dos outros. O problema se torna mais complexo quando vários docentes buscam a afirmação de seus espaços com a tentativa de diminuir o espaço de ação de outros docentes. Para evitar a formação de uma situação de egocentrismo generalizado, as escolas procuram motivar o ambiente de trabalho com frases motivacionais, elevar a autoestima dos professores com dinâmicas de grupo, realização de palestras, encontros de confraternização e valorização profissional.

Compreende-se que, o director ao elaborar um calendário seja mensal, trimestar e anual deve levar em conta os aspectos dominantes tais como pedagógico, administrativo, financeiro e recursos humanos para o bom funcionamento de instituição escolar.

CAPÍTULO II: METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, apresentar-se o modelo de pesquisa utilizado, os diferentes métodos e técnicas fundamentais que permitirão o diagnóstico do objecto de investigação e do campo de acção do presente trabalho, assim como análise dos resultados da interpretação dos instrumentos aplicados, as insuficiências encontradas na pesquisa.

2.1. Tipo de pesquisa

O trabalho foi realizado com base na pesquisa descritiva, pois, este permite fazer um estudo aprofundado dos fenómenos em estudo observado. (Lakatos e Marconi, 2014)

Pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma acção ou com a resolução de um problema colectivo, envolvendo os pesquisadores e os participantes do problema de modo cooperativo ou participativo.

2.2. Modelo de abordagem

Quanto ao modelo de abordagem, o estudo enquadra-se numa abordagem mista, devido a integração sistemática de métodos quali-quantitativo num único estudo. Com o objectivo de obter uma visão mais abrangente e uma compreensão mais profunda do fenómeno em estudo.

2.3. Níveis de estruturação de métodos

Na presente pesquisa, usou-se como método geral o **Dialéctico-Materialista**, que permitirá conduzir toda a investigação e integrar os demais métodos particulares, nomeadamente: teórico, empírico e descritivo. (Lakato e Marconi, 2014)

Nível teórico

Permitem uma abordagem face à situação, fenómenos ou problemas que se pretende estudar, partindo da perspectiva teórica. Dentre os vários, foram aplicados os seguintes:

- **Histórico-lógico:** Permitiu realizar uma abordagem histórica sobre as perspectivas do calendário que integram o calendário escolar e o processo de ensino-aprendizagem;

- **Método indutivo-dedutivo:** Permitiu chegar às conclusões gerais a partir dos aspectos particulares das partes do objecto, as operações da dedução, que consiste em propôr a caracterização particular de cada parte, tendo em conta as conclusões de maior nível de generalização a respeito das perspectivas do calendário escolar da escola primária em pesquisa;
- **Análise e síntese:** ajudará fundamentalmente na interpretação dos dados colectados, permitindo descodificar e explicitar a problemática sobre as perspectivas do calendário que integram o calendário lectivo da Escola Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda.
- **Pesquisa bibliográfica:** permitiu o contacto directo com tudo o que foi escrito em relação ao tema em estudo, desde publicações, revistas, livros, pesquisas, monografias e dissertações.

a) Método de nível empírico

Estudam as características fundamentais e as relações essenciais dos objectos que são acessíveis à percepção sensorial, permitindo a realização do trabalho em forma de observação e inquérito.

- **Entrevista por inquérito:** com este método permitiu o pesquisador chegar mais a fundo sobre as perspectivas que integram o calendário lectivo da instituição em questão, porém, isto é, desde a essência das coisas, os fenómenos que se estudam e continuar as transformações que se fazem desde os pontos de vistas, interesses e aspirações dos entrevistados.
- **Observação:** permitiu a utilização de instrumentos para a colecta dos dados ou fenómenos observados. Neste método, o pesquisador procurou utilizar uma grelha de observação a respeito dos comportamentos aberto do director geral quanta elaboração do calendário, porém, utilizou-se de forma objectiva, reconhecendo possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe.

C) Método de nível estatístico

Utilizou-se de forma complementar, para revelação das tendências e relações dos fenómenos. Podem ser descritivamente e inferencial para o processamento das informações, que permitiram sintetizar, interpretar e apresentar dados percentuais da tabela conjunta da população, amostra e discussões de resultados.

2.4. Técnicas de recolha de dados

A recolha de dados é um especto fundamental na elaboração da parte empírica de um trabalho, por isso deve ser bem preparada para o desenvolvimento das actividades de pesquisa. Para este trabalho utilizou-se como instrumento entrevistas por inquérito.

- **Guião de entrevista por inquérito:** permitiu a obtenção de informações por parte de alguns membros de direcção da referida escola primária sobre os ângulos que abrangem o calendário lectivo escolar, mediante uma conversação de carácter profissional. É um procedimento utilizado na pesquisa para a colecta de dados de modo a ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema.
- **Guião/grelha de observação:** permitiu colher dados através de uma série ordenada de carácter observável a respeito do comportamento do director geral na elaboração do calendário escolar.

2.5. Instrumentos e procedimentos

Para Marconi e Lakatos (2003), instrumentos são ferramentas utilizadas pelo pesquisador na recolha de dados de um determinado evento científico, ora bem, primeiro foram estruturadas as perguntas de acordo a temática de pesquisa e, posteriormente foi aplicado ao público-alvo.

a) Entrevista por inquérito

Permitiu a obtenção de informações por parte do grupo-alvo sobre o assunto, mediante uma conversação de carácter profissional. Elaborou-se primeiro as perguntas de acordo as hipóteses e a realidade sobre perspectivas do calendário e, posteriormente aplicou-se a entrevista por inquérito aos membros de direcção e professores da escola em causa.

b) Observação

Primeiro elaborou-se a grelha de observação que permitiu saber se o director geral escolar nas tomadas de decisões da elaboração do calendário lectivo, se tem feito enquadramento dos seus membros de direcção e professores na tomada de decisão da elaboração do calendário lectivo escolar. Pois, permitiu colher dados através de uma série ordenada de carácter observável da relação entre o líder máximo com os seus membros e professores na elaboração do calendário escolar.

2.6. População e amostra

A população do estudo é constituído por director geral, pedagógico, administrativo e professores. O critério de amostragem considerado no estudo probabilístico do modelo representativo, pois, este regula que amostra deve ser de 30% da população ou acima.

A presente pesquisa é formado por 1 (um) director geral, 1 (um) director pedagógico, 1 (um) administrativo, 15 (quinze) professores, totalizando absolutamente 18 elementos correspondente percentualmente em 30% da população, o que conclui-se que, a referida amostra é de carácter representativo.

Função	População	Amostra	
	F.A	F.A	Percent.
Director Geral	1	1	5,5%
Director pedagógico	1	1	5,5%
Director administrativo	1	1	5,5%
Professores	60	15	83,5%
Total	63	18	100%

2.7. Dificuldades encontradas

Ao longo do processo de pesquisa tive problemas relacionados a escolha do tema, dificuldade na aplicação dos métodos, percepção dos conteúdos, escassez de referências bibliográficas ou informações que sustenta a fundamentação teórica, dificuldades financeiras, falta de transporte algumas vezes quando fazia trabalho de campo, deixar a família para efectivar o processo de pesquisa, etc.

CAPÍTULO III: DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1. Apresentação e interpretação dos resultados

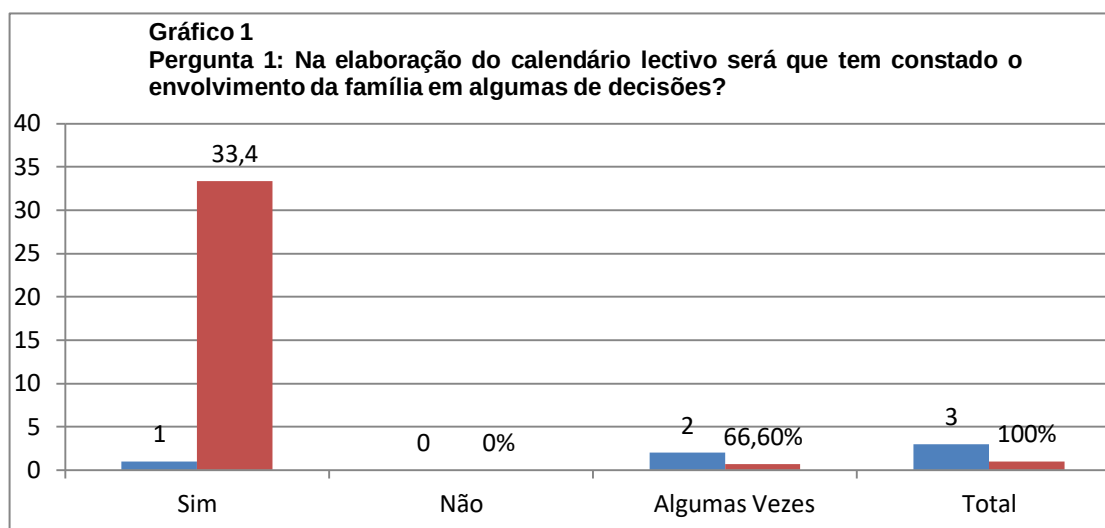
Neste capítulo, apresenta-se as análises e discussões dos resultados da pesquisa em questão, ou seja, aqui neste capítulo apresenta-se as respostas e as análises dos resultados das entrevistas por inquérito que foram submetidas ao grupo-alvo que fizeram parte directa do processo de pesquisa.

3.1.1. Apresentação e interpretação dos resultados das entrevistas por inquérito dirigido aos membros de direcção da Escola Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda

- 1- Na elaboração do calendário lectivo será que tem constado o envolvimento da família em algumas tomadas de decisões?

Tabela 1

Membros de direcção escolar	Sim	Não	Algumas Vezes	Total
Freq. Absoluta	1	0	2	3
Valor Percentual	33,4	0%	66,6%	100%



Quanto a questão um, 33,4% dos membros de direcção respondeu que sim, 66,6% responderam que algumas vezes os familiares são incluídos no envolvimento da elaboração das políticas educativas escolar e em algumas tomadas de decisões.

Na visão de Paro (2007), a presença dos pais na escola, é importante no que se refere ao relacionamento entre pais e professores, porque muitas vezes, os pais não sabem o que fazer diante das diversas situações que aparecem na escola.

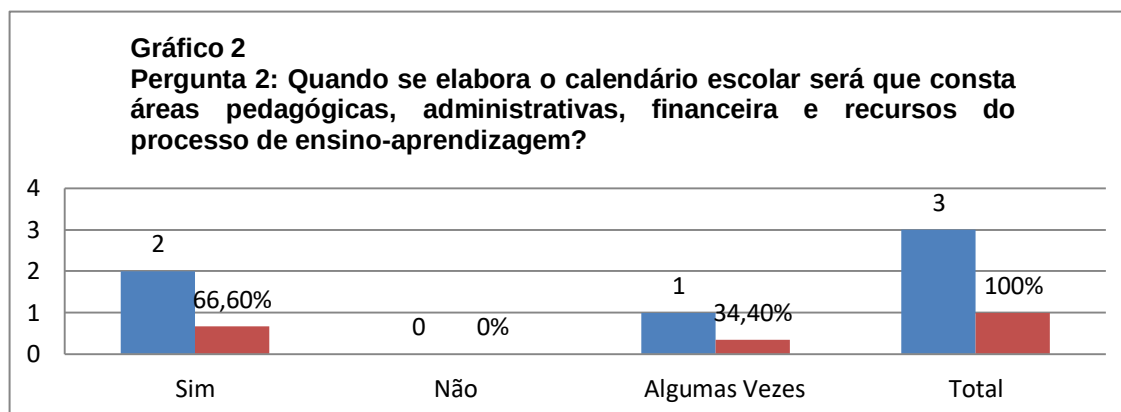
Entende-se que, é importante que as famílias se sintam integradas nas actividades que a escola promove. Alguns pais sabem o que acontece na escola, através daquilo que os filhos dizem em casa nas suas conversas, através dos deveres de casa e dos desenhos.

Mas para que exista uma boa relação família-escola, é essencial que os filhos vejam os seus pais a participarem e interessar-se pelo estudo do seu educando, conversar sobre seus trabalhos e sobre as pesquisas coisas que aprendem na escola.

2- Quando se elabora o calendário escolar será que consta áreas pedagógicas, administrativa, financeira e recursos humanos do processo de ensino-aprendizagem?

Tabela 2

Membros de direcção escolar	Sim	Não	Algumas Vezes	Total
Freq. Absoluta	2	0	1	3
Valor Percentual	66,6%	0%	34,4%	100%



Quanto a pergunta dois, 66,60% correspondente a direcção escolar responderam que sim, 34,40% respondeu que algumas vezes tem-se incluído os familiares nas tomadas de decisões escolares.

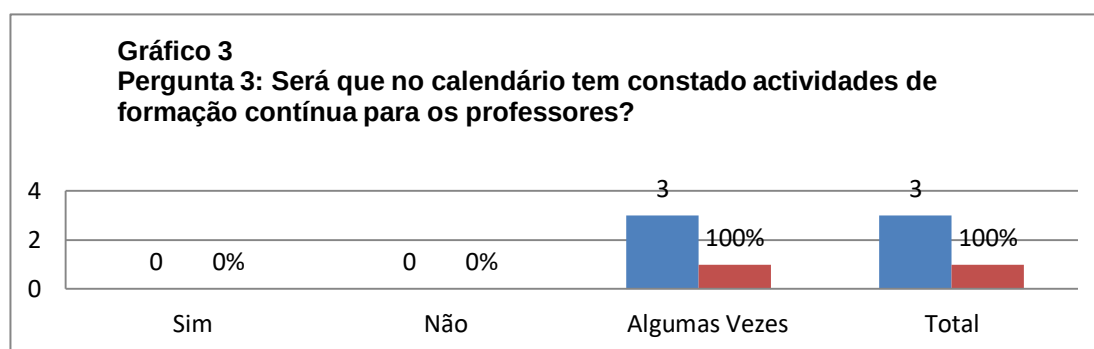
Para Antunes (2012), diz que, o director geral ao planificar deve levar em consideração os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiro e recursos humanos para o alcance do bom funcionamento dos objectivos escolares preconizados, visto que o fenómeno do processo de ensino-aprendizagem consiste na integração dos aspectos pedagógicos, administrativo, financeiro e recursos humanos.

Aqui compreende-se que, o director geral ao elaborar o calendário lectivo deve ter em conta os aspectos acima referenciado no sentido do alcance do bom funcionamento dos objectivos escolares preconizados.

3- Será que no calendário tem constado actividades de formação contínua para os professores?

Tabela 3

Membros de direcção escolar	Sim	Não	Algumas Vezes	Total
Freq. Absoluta	0	0	3	3
Valor Percentual	0%	0%	100%	100%



Quanto a questão três, 100% que corresponde todos os membros de direcção escolar, foram unânime em responder que talvez tem-se colocado actividades de formação contínua para os professores.

Segundo Libâneo (2001), para a concretização da formação continuada dos professores é necessário um planeamento das actividades que a integra ao cronograma conjunto de ações da escola. Há razões bastantes para a efetivação dessa ação escolar, particularmente no processo rápido de transformação da realidade global, com a emergência de novas tecnologias e novos saberes. O contexto de profundas transformações exige dos profissionais da educação atualização constante na aplicação de tecnologias educacionais, desenvolvimento de novas habilidades pedagógicas e construção de novos conhecimentos. A formação continuada dos professores também é exigida em função da fraca preparação dos ingressos dos cursos de licenciatura. A desmotivação pelos baixos salários, indisciplina dos alunos, incapacidade de trabalho na perspectiva do lugar cultural no qual a escola está inserida e falta de atualização são fatores que comprometem a ação qualificada do professor.

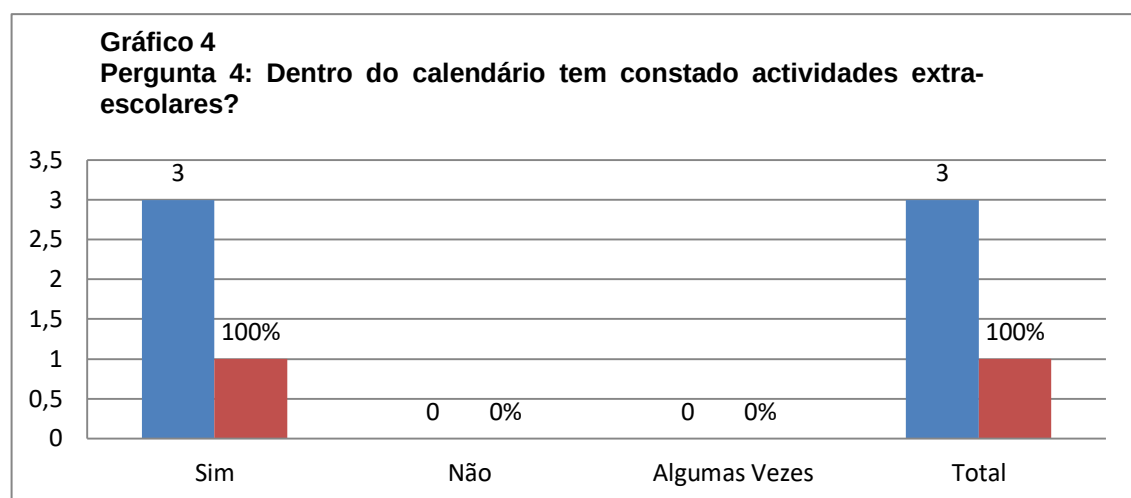
Compreende-se que, o contexto de profundas transformações exige dos profissionais da educação actualização constante na aplicação de tecnologias

educacionais, desenvolvimento de novas habilidades pedagógicas e construção de novos conhecimentos. A formação contínua dos professores também é exigida em função da fraca preparação dos ingressos dos cursos de licenciatura.

4- Dentro do calendário tem constado actividades extra-escolares?

Tabela 4

Membros de direcção escolar	Sim	Não	Algumas Vezes	Total
Freq. Absoluta	3	0	0	3
Valor Percentual	100%	0%	0%	100%



Quanto a questão quatro, 100% dos membros de direcção todos responderam que sim, as actividades extra-escolares têm constado no calendário lectivo escolar.

Na visão de Cossio (2006), vale frisar ainda que as actividades extra-escolar contribuem para o aumento da confiança, da motivação e, consequentemente, da participação dos estudantes em sala de aula. Dessa forma, os pais tendem a observar um aumento do desempenho escolar dos filhos, ou seja, são actividades que os estudantes realizam além da sala de aula. Algumas categorias de actividades desse tipo são artes (dança, música, teatro, etc.), participações em clubes, hobbies, esportes, trabalhos voluntários e acções comunitárias.

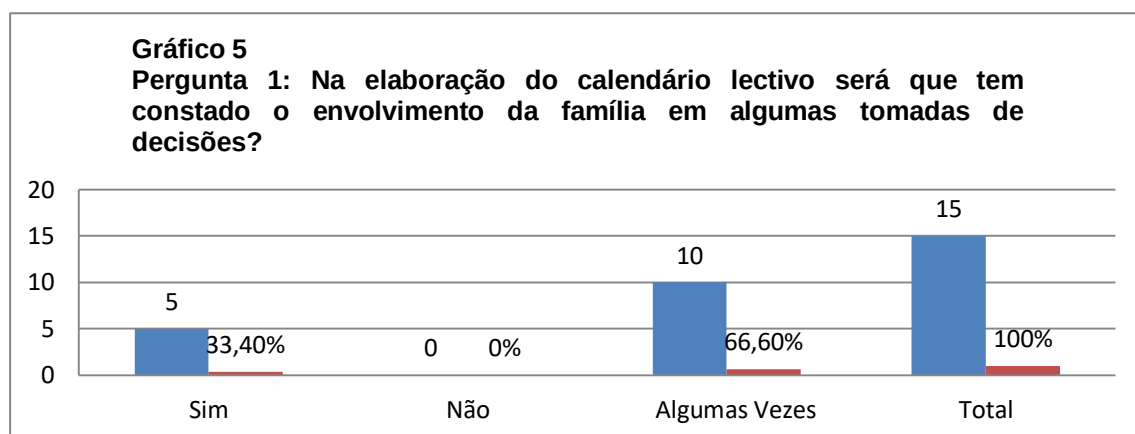
Porém, entende-se que, as actividades extra-escolar contribuem para o aumento da confiança, da motivação e, consequentemente, da participação dos estudantes em sala de aula, ou seja, são actividades que os estudantes realizam além da sala de aula.

3.1.2. Apresentação e interpretação dos resultados das entrevistas por inquérito dirigido aos professores da Escola Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda

1- Na elaboração do calendário lectivo será que tem constado o envolvimento da família em algumas tomadas de decisões?

Tabela 5

Professores	Sim	Não	Algumas Vezes	Total
Freq. Absoluta	5	0	10	15
Valor Percentual	33,4%	0%	66,6%	100%



Quanto a questão um, 66,6% dos professores responderam que sim, 33,4% responderam que não existe envolvimento da família na vida escolar dos filhos.

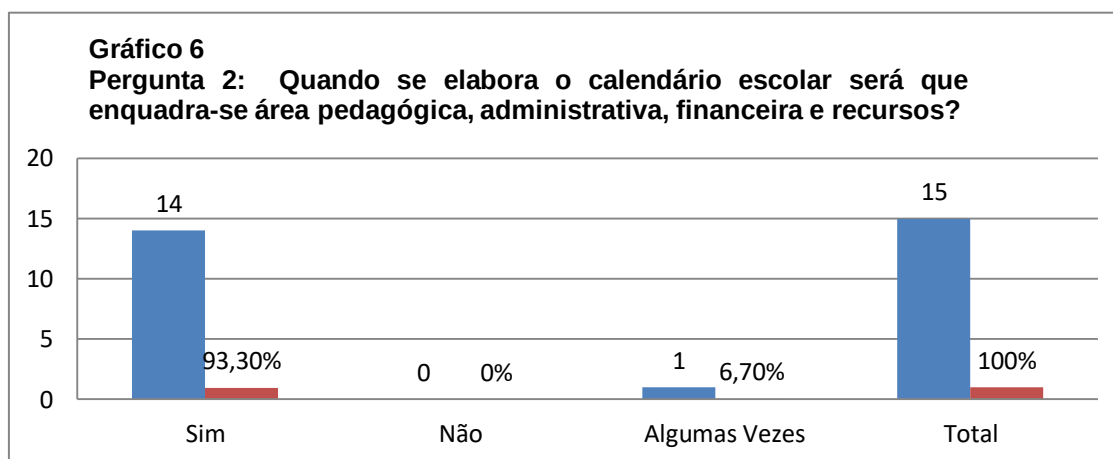
Na visão de Paro (2007), a presença dos pais na escola, é importante no que se refere ao relacionamento entre pais e professores, porque muitas vezes, os pais não sabem o que fazer diante das diversas situações que aparecem na escola.

Entende-se que, é importante que as famílias se sintam integradas nas actividades que a escola promove. Alguns pais sabem o que acontece na escola, através daquilo que os filhos dizem em casa nas suas conversas, através dos deveres de casa e dos desenhos. Mas para que exista uma boa relação família-escola, é essencial que os filhos vejam os seus pais a participarem e interessar-se pelo estudo do seu educando, conversar sobre seus trabalhos e sobre as pesquisas coisas que aprendem na escola.

2- Quando se elabora o calendário escolar será que enquadra-se área pedagógica, administrativa, financeira e recursos?

Tabela 6

Professores	Sim	Não	Algumas Vezes	Total
Freq. Absoluta	14	0	1	15
Valor Percentual	93,3%	0%	6,7%	100%



Quanto a questão dois, 93,3% responderam que sim, 6,7% dos professores responderam que algumas vezes a gestão máxima da escola não enquadra todos os aspectos que integram o processo de ensino.

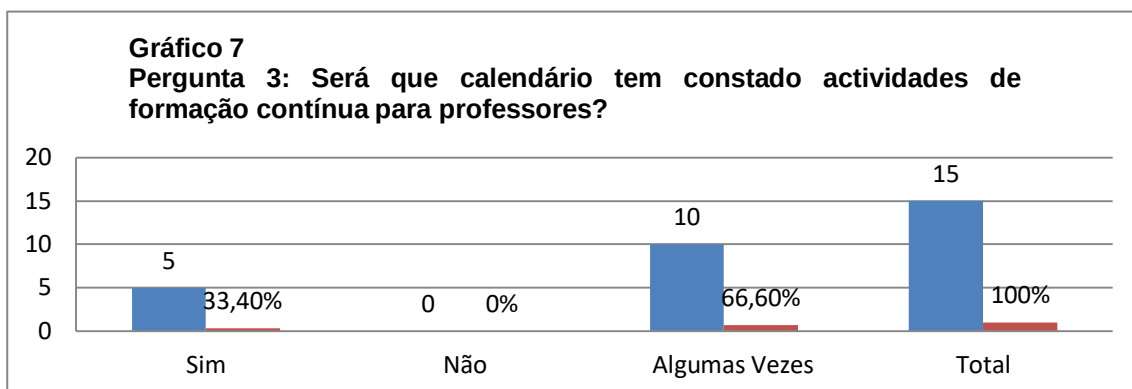
Para Antunes (2012), diz que, o director geral ao planificar deve levar em consideração os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiro e recursos humanos para o alcance do bom funcionamento dos objectivos escolares preconizados, visto que o fenómeno do processo de ensino-aprendizagem consiste na integração dos aspectos pedagógicos, administrativo, financeiro e recursos humanos.

Aqui compreende-se que, o director geral ao elaborar o calendário lectivo deve ter em conta os aspectos acima referenciado no sentido do alcance do bom funcionamento dos objectivos escolares preconizados.

3- Será que no calendário tem constado actividades de formação contínua para os professores?

Tabela 7

Professores	Sim	Não	Algumas Vezes	Total
Freq. Absoluta	5	0	10	15
Valor Percentual	33,4%	0%	66,6%	100%



Quanto a questão três, 66,6% dos professores responderam que algumas vezes, 33,4% responderam que sim, tem-se constado actividades de formação contínua para os professores.

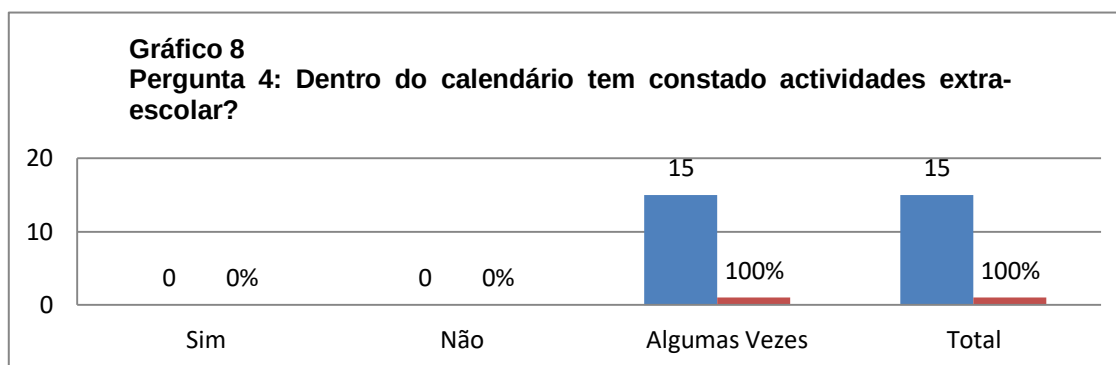
Segundo Libâneo (2001), para a concretização da formação continuada dos professores é necessário um planejamento das atividades que a integra ao cronograma conjunto de ações da escola. Há razões bastantes para a efetivação dessa ação escolar, particularmente no processo rápido de transformação da realidade global, com a emergência de novas tecnologias e novos saberes. O contexto de profundas transformações exige dos profissionais da educação atualização constante na aplicação de tecnologias educacionais, desenvolvimento de novas habilidades pedagógicas e construção de novos conhecimentos. A formação continuada dos professores também é exigida em função da fraca preparação dos ingressos dos cursos de licenciatura. A desmotivação pelos baixos salários, indisciplina dos alunos, incapacidade de trabalho na perspectiva do lugar cultural no qual a escola está inserida e falta de atualização são fatores que comprometem a ação qualificada do professor.

Compreende-se que, o contexto de profundas transformações exige dos profissionais da educação actualização constante na aplicação de tecnologias educacionais, desenvolvimento de novas habilidades pedagógicas e construção de novos conhecimentos. A formação contínua dos professores também é exigida em função da fraca preparação dos ingressos dos cursos de licenciatura.

4- Dentro do calendário tem constado actividades extra-escolares?

Tabela 8

Professores	Sim	Não	Algumas Vezes	Total
Freq. Absoluta	0	0	15	15
Valor Percentual	0%	0%	100%	100%



Quanto a questão quatro, todos 100% dos professores responderam que algumas vezes tem constado actividades extra-escolares.

Na visão de Cossio (2006), vale frisar ainda que as actividades extra-escolar contribuem para o aumento da confiança, da motivação e, consequentemente, da participação dos estudantes em sala de aula. Dessa forma, os pais tendem a observar um aumento do desempenho escolar dos filhos, ou seja, são actividades que os estudantes realizam além da sala de aula. Algumas categorias de actividades desse tipo são artes (dança, música, teatro, etc.), participações em clubes, hobbies, esportes, trabalhos voluntários e acções comunitárias.

Porém, entende-se que, as actividades extra-escolares contribuem para o aumento da confiança, da motivação e, consequentemente, da participação dos estudantes em sala de aula, ou seja, são actividades que os estudantes realizam além da sala de aula.

3.2. Discussão dos resultados

Aqui pauta-se a controvérsia de diferentes pontos de vistas ocorridos pelos elementos que fizeram parte directa do processo de pesquisa do trabalho em questão, pois bem, eis a seguir:

3.2.1. Discussão dos resultados das entrevistas por inquérito dirigido aos membros de direcção da Escola Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda

Quanto a questão um, 33,4% dos membros de direcção respondeu que sim, 66,6% responderam que algumas vezes os familiares são incluídos no envolvimento da elaboração das políticas educativas escolar e em algumas tomadas de decisões.

Na visão de Paro (2007), a presença dos pais na escola, é importante no que se refere ao relacionamento entre pais e professores, porque muitas vezes, os pais não sabem o que fazer diante das diversas situações que aparecem na escola.

Entende-se que, é importante que as famílias se sintam integradas nas actividades que a escola promove. Alguns pais sabem o que acontece na escola, através daquilo que os filhos dizem em casa nas suas conversas, através dos deveres de casa e dos desenhos. Mas para que exista uma boa relação família-escola, é essencial que os filhos vejam os seus pais a participarem e interessar-se pelo estudo do seu educando, conversar sobre seus trabalhos e sobre as pesquisas coisas que aprendem na escola.

Quanto a pergunta dois, 66,60% correspondente a direcção escolar responderam que sim, 34,40% respondeu que algumas vezes tem-se incluído os familiares nas tomadas de decisões escolares.

Para Antunes (2012), diz que, o director geral ao planificar deve levar em consideração os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiro e recursos humanos para o alcance do bom funcionamento dos objectivos escolares preconizados, visto que o fenómeno do processo de ensino-aprendizagem consiste na integração dos aspectos pedagógicos, administrativo, financeiro e recursos humanos.

Aqui compreende-se que, o director geral ao elaborar o calendário lectivo deve ter em conta os aspectos acima referenciado no sentido do alcance do bom funcionamento dos objectivos escolares preconizados.

Quanto a questão três, 100% que corresponde todos os membros de direcção escolar, foram unânime em responder que talvez tem-se colocado actividades de formação contínua para os professores.

Segundo Libâneo (2001), para a concretização da formação continuada dos professores é necessário um planeamento das actividades que a integra ao cronograma conjunto de ações da escola. Há razões bastantes para a efetivação dessa ação escolar, particularmente no processo rápido de transformação da realidade global, com a emergência de novas tecnologias e novos saberes. O contexto de profundas transformações exige dos profissionais da educação atualização constante na aplicação de tecnologias educacionais, desenvolvimento de novas habilidades pedagógicas e construção de novos conhecimentos. A formação continuada dos professores também é exigida em função da fraca preparação dos ingressos dos cursos de licenciatura. A desmotivação pelos baixos salários, indisciplina dos alunos, incapacidade de trabalho na perspectiva do lugar cultural no qual a escola está inserida e falta de atualização são fatores que comprometem a ação qualificada do professor.

Compreende-se que, o contexto de profundas transformações exige dos profissionais da educação actualização constante na aplicação de tecnologias educacionais, desenvolvimento de novas habilidades pedagógicas e construção de novos conhecimentos. A formação contínua dos professores também é exigida em função da fraca preparação dos ingressos dos cursos de licenciatura.

Quanto a questão quatro, 100% dos membros de direcção todos responderam que sim, as actividades extra-escolares têm constado no calendário lectivo escolar.

Na visão de Cossio (2006), vale frisar ainda que as actividades extra-escolar contribuem para o aumento da confiança, da motivação e, consequentemente, da participação dos estudantes em sala de aula. Dessa forma, os pais tendem a observar um aumento do desempenho escolar dos filhos, ou seja, são actividades que os estudantes realizam além da sala de aula. Algumas categorias de actividades desse tipo são artes (dança, música, teatro, etc.), participações em clubes, hobbies, esportes, trabalhos voluntários e acções comunitárias.

Porém, entende-se que, as actividades extra-escolar contribuem para o aumento da confiança, da motivação e, consequentemente, da participação dos estudantes em

sala de aula, ou seja, são actividades que os estudantes realizam além da sala de aula.

3.2.2. Discussão dos resultados das entrevistas por inquérito dirigido aos professores da Escola Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda

Quanto a questão um, 66,6% dos professores responderam que sim, 33,4% responderam que não existe envolvimento da família na vida escolar dos filhos.

Na visão de Paro (2007), a presença dos pais na escola, é importante no que se refere ao relacionamento entre pais e professores, porque muitas vezes, os pais não sabem o que fazer diante das diversas situações que aparecem na escola.

Entende-se que, é importante que as famílias se sintam integradas nas actividades que a escola promove. Alguns pais sabem o que acontece na escola, através daquilo que os filhos dizem em casa nas suas conversas, através dos deveres de casa e dos desenhos. Mas para que exista uma boa relação família-escola, é essencial que os filhos vejam os seus pais a participarem e interessar-se pelo estudo do seu educando, conversar sobre seus trabalhos e sobre as pesquisas coisas que aprendem na escola.

Quanto a questão dois, 93,3% responderam que sim, 6,7% dos professores responderam que algumas vezes a gestão máxima da escola não enquadra todos os aspectos que integram o processo de ensino.

Para Antunes (2012), diz que, o director geral ao planificar deve levar em consideração os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiro e recursos humanos para o alcance do bom funcionamento dos objectivos escolares preconizados, visto que o fenómeno do processo de ensino-aprendizagem consiste na integração dos aspectos pedagógicos, administrativo, financeiro e recursos humanos.

Aqui compreende-se que, o director geral ao elaborar o calendário lectivo deve ter em conta os aspectos acima referenciado no sentido do alcance do bom funcionamento dos objectivos escolares preconizados.

Quanto a questão três, 66,6% dos professores responderam que algumas vezes, 33,4% responderam que sim, tem-se constado actividades de formação contínua para os professores.

Segundo Libâneo (2001), para a concretização da formação continuada dos professores é necessário um planeamento das actividades que a integra ao

cronograma conjunto de ações da escola. Há razões bastantes para a efetivação dessa ação escolar, particularmente no processo rápido de transformação da realidade global, com a emergência de novas tecnologias e novos saberes. O contexto de profundas transformações exige dos profissionais da educação atualização constante na aplicação de tecnologias educacionais, desenvolvimento de novas habilidades pedagógicas e construção de novos conhecimentos. A formação continuada dos professores também é exigida em função da fraca preparação dos ingressos dos cursos de licenciatura. A desmotivação pelos baixos salários, indisciplina dos alunos, incapacidade de trabalho na perspectiva do lugar cultural no qual a escola está inserida e falta de atualização são fatores que comprometem a ação qualificada do professor.

Compreende-se que, o contexto de profundas transformações exige dos profissionais da educação actualização constante na aplicação de tecnologias educacionais, desenvolvimento de novas habilidades pedagógicas e construção de novos conhecimentos. A formação contínua dos professores também é exigida em função da fraca preparação dos ingressos dos cursos de licenciatura.

Quanto a questão quatro, todos 100% dos professores responderam que algumas vezes tem constado actividades extra-escolares.

Na visão de Cossio (2006), vale frisar ainda que as actividades extra-escolar contribuem para o aumento da confiança, da motivação e, conseqüentemente, da participação dos estudantes em sala de aula. Dessa forma, os pais tendem a observar um aumento do desempenho escolar dos filhos, ou seja, são actividades que os estudantes realizam além da sala de aula. Algumas categorias de actividades desse tipo são artes (dança, música, teatro, etc.), participações em clubes, hobbies, esportes, trabalhos voluntários e acções comunitárias.

Porém, entende-se que, as actividades extra-escolares contribuem para o aumento da confiança, da motivação e, conseqüentemente, da participação dos estudantes em sala de aula, ou seja, são actividades que os estudantes realizam além da sala de aula.

CONCLUSÕES

Foi possível perceber os resultados obtidos, pois, confirma-se que a utilização da aplicação das perspectivas que integram o calendário lectivo escolar deve incluir componentes pedagógicas, administrativa, financeira e componente dos recursos humanos como partes integrantes que fazem o funcionamento da escola para garantir a concretização do processo de ensino-aprendizagem. Assim sendo, conclui-se o seguinte:

Fundamentou-se sobre as bases da historicidade do processo de ensino-aprendizagem e, sobre a tarefa dos gestores educacionais que visa dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e os meios, em função dos objectivos da escola, sendo assim, o director (gestor) deve ser capaz de contribuir para formar na escola uma gestão colectiva.

Com um calendário anual em mãos, a gestão escolar consegue discutir propostas e acções com as famílias e com os alunos, para entender se o que está sendo planejado faz sentido para todos. Essa é uma boa forma de prever problemas e antecipar soluções, poupando tempo e esforços da instituição de ensino.

Identificou-se que, a perspectiva da gestão organizacional escolar no ensino primário, os ângulos da gestão escolar abrange vertentes pedagógicas, administrativa, financeira e recursos humanos, porém, o director geral ao planificar deve levar em consideração estes aspectos acima referenciados para o alcance do bom funcionamento dos objectivos escolares preconizados.

Explicou-se sobre os tipos de modelos de liderança escolar, pois, o director geral escolar como detentor da gestão da escola em questão, deve de facto, agregar os conhecimentos e aplicação dos estilos de liderança que melhor adequa-se a realidade da elaboração do plano pedagógico, administrativo, financeiro e dos recursos humanos, dando deste jeito a possibilidades de adequar o funcionamento escolar em função das perspectivas que integram actividade escolar dentro do processo de ensino-aprendizagem.

Propor sugestões de inserção de todos os pontos que perfazem o calendário escolar no sentido de se criar bom funcionamento na maquinaria escolar.

SUGESTÕES

Tendo em conta a pesquisa feita e das conclusões do trabalho realizado, sugeriu-se:

A direcção da escola:

- Que a escola cria políticas que venham aproximar os pais nas actividades que realizam;
- A escola deve continuar a convocar os pais e encarregados de educação para que prestem mais atenção e acompanhem o desenvolvimento escolar dos seus educandos para poder garantir o bom rendimento escolar dos alunos da Escola Primária nº 3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda;

Aos professores:

- Que o director geral da escola Escola Primária nº3002 cria políticas de participação dos professores na tomada de decisão de elaboração do calendário escolar;

Aos pais/encarregados de educação:

- Os pais e encarregados de educação devem procurar estar sempre informados de como está a desenrolar o processo de aprendizagem dos seus educandos da Escola Primária nº3002.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antunes, Celso. *Projetos e Práticas pedagógicas na Educação Infantil*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

Brasil. *Referencial curricular nacional para a educação infantil*. Brasília, MEC/SEF, 1998. vol. I, vol. II.

Campos, Maria Malta. Entre as Políticas de Qualidade e a Qualidade das práticas. Tema em Destaque. *Cadernos de Pesquisa*, v. 43, n. 148, p. 22-43, jan/abr, 2013.

Cória-Sabini, Maria Aparecida; Lucena, Regina Ferreira de. *Jogos e brincadeiras na educação infantil*. 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.

Cossio, Maria de Fátima. Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível. In: Camargo, Ieda de. *Gestão e políticas da educação*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006, 142p.

Freire, Paulo e Amado, Gonçalves, (2002). *Teoria do conflito e fenómeno de incompatibilidade entre pessoas ou grupos*. 1ª edição.

Kramer, Sônia. O papel social da educação infantil. *Revista Textos do Brasil*. Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 1999.

Lakato e Marconi, (2003), *Fundamentação Metodológica*. 1ª Edição, Brasil.

Libâneo, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 259 p.

Libâneo, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. 5ed. Goiânia: Alternativa, 2008.

Luck, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. 8. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão. 124p.

Luck, Heloísa. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 7. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos e Gestão.

Meirinhos, Manuel; Osório, António. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, Vol. 2 (2), 2010, p.49-65.

Nunes, Iolanda Rodrigues. Exercer a autonomia: um desafio para a gestão da escola pública. *Dissertação*. São Carlos, 2005.

Paro, Vitor Henrique. Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino. São Paulo: Ática, 2007. 120p.

Paschoal, Jaqueline Delgado; Machado, Maria Cristina Gomes. *A história da educação infantil no Brasil: avanços, retrocessos e desafios dessa modalidade educacional*. 2009.

Pereira, C. A. C; França, G, R; Fantini, S. T. *As contribuições do Gestor Escolar para a organização dos espaços nas escolas de Educação Infantil*. O Portal da Psicologia. Psicologia.com. pt. Trabalho de Curso, maio, 2008.

Piletty, Nelson e Piletty, Claudino (2006). *História da educação*. Editora ática.

Saviani, Dermeval. *Sistemas de ensino e planos de educação: o âmbito dos municípios*. Educ. Soc. [online]. 1999, vol.20, n.69, pp.119-136.

Vieira, Sofia Lerche. *Educação e gestão: extraindo significados da base legal*. In. Ceará. Seduc. Novos Paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições Seduc, 2005.

Entrevista por inquérito dirigido aos membros de direcção da Escola Primária nº3002, no Município de Cazenga, Província de Luanda

O presente instrumento de pesquisa, terá como propósito a recolha de dados para fim unicamente académico. Pois, é um instrumento de pesquisa científica, onde não existe resposta certas nem erradas. Pelo que pede-se a máxima colaboração e garanti-se que a sua identidade será mantida em sigilo.

5- Na elaboração do calendário lectivo será que tem constado o envolvimento da família em algumas tomadas de decisões?

Sim ☐ Não ☐ Algumas vezes ☐

6- Quando se elabora o calendário escolar quais são as áreas dominantes do processo de ensino-aprendizagem (Ped. Admin. Fin. R.h)?

Sim ☐ Não ☐ Algumas vezes ☐

7- Será que no calendário tem constado actividades de formação contínua para os professores?

Sim ☐ Não ☐ Algumas vezes ☐

8- Dentro do calendário tem constado actividades extra-escolar?

Sim ☐ Não ☐ Algumas vezes ☐

Muito obrigado!

**Entrevista por inquérito dirigido aos professores da Escola Primária nº3002, no
Município de Cazenga, Província de Luanda**

Nome: _____ Nível escolar: _____ Idade: _____

O presente instrumento de pesquisa, terá como propósito a recolha de dados para fim unicamente académico. Pois, é um instrumento de pesquisa científica, onde não existe resposta certas nem erradas. Pelo que pede-se a máxima colaboração e garanti-se que a sua identidade será mantida em sigilo.

5- Na elaboração do calendário lectivo será que tem constado o envolvimento da família em algumas tomadas de decisões?

Sim ☐ Não ☐ Algumas vezes ☐

6- Quando se elabora o calendário escolar quais são as áreas dominantes do processo de ensino-aprendizagem (Ped. Admin. Fin. R.h)?

Sim ☐ Não ☐ Algumas vezes ☐

7- Será que no calendário tem constado actividades de formação contínua para os professores?

Sim ☐ Não ☐ Algumas vezes ☐

8- Dentro do calendário tem constado actividades extra-escolar?

Sim ☐ Não ☐ Algumas vezes ☐

Muito obrigado!

APÊNDICES

ANEXOS