

Organização e gestão educacional no contexto das escolas do II ciclo: Estudo de Caso do Instituto Politécnico 28 de Agosto, Magistério Primário 11 de Novembro e Magistério do Dundo

Educational organization and management in the context of schools of the II cycle: case study of the Polytechnic Institute 28 de Agosto, primary teaching 11 de Novembro and Dundo teaching

Benvindo João Caumba ^{1*}, João Muteteca Naugege ²

¹ Lic. Professor do II Ciclo do Ensino Secundário. benvindocaumba@gmail.com

² Lic. Professor Auxiliar na Universidade Lueji A'Nkonde. nauegejoaonauege@yahoo.com.br

*Autor para correspondência: benvindocaumba@gmail.com

RESUMO

A presente pesquisa visa diagnosticar sobre a necessidade de organização e gestão educacional no contexto das escolas do II Ciclo: Estudos de caso do Instituto Politécnico 28 de Agosto, Magistério Primário 11 de Novembro e Magistério do Dundo, com vista a permitir a participação de todos os integrantes e aproximação da comunidade à escola, tornando-a aberta e possível alcance da qualidade de ensino-aprendizagem desejável e estar apto para as atuais demandas sociais. Para o alcance deste fim, utilizamos as seguintes vias: a observação, estudo documental, análise e síntese. Ao passo que a entrevista foi empregue como instrumento de recolha de dados. Os resultados da pesquisa espelham que os gestores não têm formação em gestão escolar.

Palavras chave: Organização; Gestão escolar; Gestão democrática.

ABSTRACT

The present research has to diagnose the need for educational organization and management in the context of the schools of the 2nd Cycle: Case studies of the Instituto Politécnico 28 de Agosto, Magistério Primário 11 de Novembro e Magistério do Dundo, with a view to allowing the participation of all members and bringing the community closer to the school, -the open and possible reach of the desirable teaching-learning quality and being able to meet the current social demands. To achieve this goal, we use the following channels: observation, documentary study, analysis and synthesis. While the interview was used as an instrument for data collection. The survey results show that managers do not have training in school management.

Keywords: Organization; School management; Democratic management.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento deste trabalho centra-se na necessidade de se construir uma escola democrática, isto é, aquela que se aproxima às comunidades com vista à transformação da sociedade. "No contexto da democratização da escola, de modo a torná-la uma instituição aberta à comunidade e de qualidade para todos, além dos preceitos legais para a sua democratização, conforme proposto na legislação vigente na República de Angola", o que implica uma nova estratégia de liderança e uma seleção justa dos membros de direção por parte do Governo, isto é, aqueles com espírito de liderança, com maturidade e qualificações científicas, de modo a levar avante o projeto de educação, e favorecer a participação cativa dos alunos, professores e a população em geral, para que possam "apoiar a implementação de projeto político-pedagógico construído coletivamente, e passa a sentir-se parte atuante desse processo e da comunidade escolar" (Luck, 2009, p. 9).

A nossa vasta experiência como professor constitui a base da escolha do tema: organização e gestão educacional no contexto da escola em referência. E por se verificar o distanciamento entre os gestores escolares com a comunidade escolar (alunos, professores, pais e encarregados). Falta de acções que visam vincular a escola à comunidade onde se insere a partir de acções sociais como palestras, seminários, entre outras. Diante deste contexto, determinamos como **problema de investigação**: Porque modelo de gestão escolar primam os gestores das escolas Instituto Politécnico 28 de Agosto, Magistério Primário 11 de Novembro e Magistério do Dundo? Tendo como objetivo geral: diagnosticar sobre a necessidade de organização e gestão educacional no contexto das escolas do II Ciclo: Estudos de caso do Instituto Politécnico 28 de Agosto, Magistério Primário 11 de Novembro e Magistério do Dundo, com vista a permitir a participação de todos os integrantes e aproximação da comunidade à escola, tornando-a aberta para o alcance da qualidade de ensino-aprendizagem.

CONCEITOS OPERATÓRIOS

Esta epígrafe comporta os principais conceitos que norteiam o presente estudo:

Gestão escolar

A gestão escolar é um dos princípios educacionais que determina como os gestores escolares e todas as franjas da instituição devem gerir as suas funções e participarem na organização inclusiva do estabelecimento do ensino.

Por ser uma área bastante vasta, a gestão escolar tem sido conceituada por diversos autores em que é assinalável a óptica de Luck (2009): "constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais" voltadas a garantir a funcionalidade da instituição e permitir a inclusão de todos os membros, o que exige a orientação para a "promoção da aprendizagem e formação dos alunos" (p. 23).

Gestão escolar democrática e participativa

A gestão escolar democrática é aquela que é participativa e que permite a comunicação. Quando se refere que a gestão é participativa e inclusiva, permite a partilha de conhecimentos e experiência. O que permite o alcance da "qualidade da educação é de interesse tanto da equipe escolar como dos pais por isso faz-se necessário uma relação mais próxima entre a escola e as famílias". Isto chama atenção de todos sobre a necessidade de cada um desempenhar as suas funções com zelo. Por isso que "quando o gestor e sua equipe pergunta, registra e divulga as necessidades e aspirações da comunidade escolar existe uma maior possibilidade de se atingir o principal objetivo da educação: formar cidadãos não apenas com conteúdos teóricos, mas também críticos e com capacidade de fazer escolhas conscientes" (Lopes, 2013, p. 31).

Gestão escolar e liderança

Uns dos problemas que se debatem dentro das instituições escolares prendem-se com o modelo de liderança. As dificuldades visíveis durante a liderança dos gestores escolares, a nosso ver, começa pela forma como os gestores escolares são selecionados pelo Governo, ignorando a meritocracia e primando-se pela filiação partidária.

Este facto faz com que muitos, mesmo sem acentuar, sejam nomeados gestores escolares. E para estes, distanciando-se da liderança, com vista a se perpetuarem, aproximam-se ao modelo de chefia do que de líder. Para a melhor compreensão, da nossa concepção apresenta-se a seguir a distinção entre o chefe e o líder. "O chefe é uma pessoa que comanda um grupo, um departamento ou uma organização. É investido de poder para a tomada de decisões e é procurado para a solução de problemas". Ao passo que "líder também está à frente de um grupo, departamento ou organização. Porém, suas ações influenciam o comportamento das outras pessoas para que os resultados sejam alcançados da melhor maneira possível" (Dias & Machado, s.d., s/p.).

Etapas do processo de gestão escolar

De uma forma resumida, apresentamos a seguir as principais etapas do processo de gestão escolar segundo Lopes (2013):

Etapas do Processo de Gestão		
Etapas	Normas decorrentes dos princípios	Elementos da Organização
Planejamento	Formulação de objetivos organizacionais ótimos e de planos eficazes de apoio.	Pessoas
	Tomadas de decisões para otimizar o desempenho organizacional.	Pessoas
	Utilização de técnicas quantitativas para otimizar a qualidade das decisões.	Pessoas e tecnologia
	Tomada de decisões socialmente responsáveis.	Pessoas
	Antecipação das mudanças do ambiente por meio das previsões.	Pessoas e tecnologia
	Formulação de estratégias eficazes em resposta às previsões.	Pessoas e tecnologia
Liderança	Criação de cargos de desafio para estimular os empregados.	Estrutura
	Criação de um ambiente agradável para otimizar o desempenho dos trabalhadores.	Estrutura
	Integração das necessidades e objetivos individuais com os da organização.	Estrutura
	Criação de um sistema de educação eficiente para transferência rápida de informações.	Estrutura e Tecnologia
	Atribuição de recompensas baseadas no desempenho.	Estrutura
Organização	Criação de atribuições de tarefas para maximizar a produção dos empregados; alterar a tarefa adaptando-a ao homem.	Estrutura, Tecnologia e Tarefas
	Estabelecimento de relações de autoridades claramente delineadas.	Estrutura
	Delineamento claro das responsabilidades individuais.	Estrutura
Avaliação	Instituição de avaliadores em pontos estratégicos da organização, de modo a receber informação rápida s/ o desempenho em áreas-chave.	Estrutura e Tecnologia
	Medida de desempenho, comparação com padrões, correção de desvios.	Estrutura e Tecnologia

Fonte: Nascimento; Reginato (2007) Apud Lopes (2013, pp. 27-28).

O plano de acção do gestor escolar

O plano de acção do gestor escolar deve permitir uma gestão inclusiva e participativa. Para Fante (2017):

Perante isto, viabiliza-se alguns comprometimentos que devem ser assumidos pelos gestores escolares, de: motivar a participação e o comprometimento de professores, funcionários, pais, alunos e comunidade local em relação aos assuntos que permeiam a escola; bem como na tomada de decisões e suas aplicações, no estabelecimento de procedimentos que visem a igualdade, articulando os interesses coletivos em prol da melhoria do processo pedagógico, estabelecendo assim mecanismos de análise permanente das ações e ainda dando margem à comunicação clara e transparente das atividades que se pretendem desenvolver, o que é fundamental para uma gestão verdadeiramente participativa, onde cabe ao gestor garantir o bom uso dos recursos disponibilizados pelo poder público (p. 2).

O que implica delegação de tarefas e dar alguma autonomia entre os membros na realização das suas atividades.

E para que haja de fato essa autonomia, é preciso promover a participação de professores, funcionários, alunos, pais, enfim, de toda comunidade escolar na elaboração destes projetos, ressaltando a proposição de ações, a construção da identidade da escola, o acompanhamento e a realização das propostas, a avaliação das mesmas, o desenvolvimento de alternativas para resolução de problemas e a articulação de novos conhecimentos e conteúdos para a construção do processo de ensino aprendizagem (*ibid.*, pp. 2-3).

Por isso que o plano de acção do gestor escolar deve apresentar ações, soluções de problemas escolares e metodologias de ensino e como ampliar a possibilidade de alcance dos conhecimentos por parte dos alunos.

DESENVOLVIMENTO

Contextualização da pesquisa: Instituto Politécnico 28 de Agosto, magistério primário 11 de Novembro e magistério do Dundo

A abordagem que se segue consiste numa revisão documental sobre a legislação que sustenta a Educação em Angola, principalmente nas escolas do II Ciclo Técnico Profissional, com vista a se fazer uma base teórica acerca da gestão e organização educacional. Será preciso consultar também alguns autores que já fizeram incursão sobre a temática.

Legislação sobre a organização e gestão escolar em Angola

A educação é orientada por um conjunto de diplomas. Por isso, Freire considera que não existe uma prática educativa neutra, descomprometida, apolítica. Por se conceber que a "diretividade da prática educativa que a faz transbordar sempre de si mesma e perseguir um certo fim, um sonho, uma utopia, não permite sua neutralidade" (Freire, 1993, 21).

A Lei n.º 32/20, no seu artigo 15.º, considera que "o Sistema de Educação e Ensino promove o respeito pelos símbolos nacionais e a valorização da história, da cultura nacional, da identidade nacional, da unidade e integridade territorial, da preservação da soberania, da paz e do Estado democrático de direito, bem como dos valores morais, dos bons costumes e da cidadania".

Diante do acima exposto, percebe-se a grande importância que a educação desempenha na formação do homem, pois ela não se limita à instrução, mas permite a transmissão de valores morais e culturais para fazer com que os alunos a capacidade autocrítica e puderem estar à altura de transformarem a sociedade.

Para que isso seja possível, é importante que acumulem conhecimentos. "A articulação entre os níveis de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética garantidos pelos diferentes Subsistemas de Ensino e o Sistema Nacional de Formão Profissional é assegurada pelo Sistema Nacional de Qualificações" A n.º lei 32/20, artigo 19.º.

Ao falarmos do Sistema de Formação Profissional, considera-se essencial conhecer a sua organização. O Instituto Politécnico 28 de Agosto, Magistério Primário 11 de Novembro e Magistério do Dundo enquadram-se no Subsistema do Ensino Geral. Segundo a lei n.º 17/16, no seu artigo 34.º, o "Ensino Secundário Técnico-Profissional é o fundamento do Sistema de Educação e Ensino que assegura uma preparação técnica e profissional dos indivíduos, para a sua inserção no mercado de trabalho, sem prejuízos da possibilidade da continuação de estudos no Subsistema de Ensino Superior".

No artigo 41.^a da mesma lei, lê-se a organização do Ensino Secundário Técnico-Profissional: "Ensino Secundário Técnico-Profissional realiza-se após a conclusão da 9.^a classe, com a duração de 4 (quatro) anos, em escolas técnicas do Ensino Secundário. Os indivíduos a partir dos 15 (quinze) anos de idade têm acesso ao Ensino Secundário Técnico-Profissional".

O Ensino Secundário Técnico-Profissional tem como objetivos Específicos de Ensino:

- a) Ampliar, aprofundar e consolidar os conhecimentos, as capacidades, os hábitos, as atitudes e as habilidades adquiridas no I Ciclo do Ensino Secundário;
- b) Capacitar os indivíduos para o exercício de uma atividade profissional ou especializada;
- c) Assegurar o desenvolvimento do raciocínio lógico, da reflexão e da curiosidade técnica, tecnológica e científica;
- d) Permitir a aquisição de conhecimentos, hábitos e habilidades necessárias para a inscrição no mercado de trabalho ou o prosseguimento dos estudos no Subsistema de Ensino Superior;
- e) Promover o desenvolvimento das habilidades para o trabalho e para a vida ativa, associadas à criatividade, à inovação e à autonomia (lei n.^o 17/16, no seu artigo 42.^º).

Com esses objetivos comprehende-se o papel que o Ensino Secundário Técnico-Profissional desempenha na afirmação da sociedade e acompanhar as dinâmicas globais.

O desenvolvimento da sociedade está ligado à educação e, principalmente, passa pelo Ensino Técnico-Profissional, por possuir o lado técnico e tecnológico. Freire (1996) considera que ..."a educação é uma forma de intervenção no mundo" (p. 51).

O enunciado deixa claro que nos estamos referindo a uma certa educação cujo objetivo é a qualidade, uma qualidade fora da educação e não a "qualidade primária" que a prática educativa tem em si. Uma certa qualidade com que sonhamos, um certo objetivo. Mas, exatamente porque não há uma qualidade substantiva, cujo perfil se ache universalmente feito, uma qualidade da qual se diga: esta é a qualidade, temos de nos aproximar do conceito e nos indagar em torno de que qualidade estamos falando. É exatamente quando percebemos que há qualidades e qualidades, enquanto qualidade terciária, quer dizer, valor que atribuímos aos seres, às coisas, à prática educativa.

Educação e Qualidade de Vida, se oferece ao mesmo tipo de análise e revela tanto quanto os outros a natureza política não só da educação, mas da qualidade, enquanto valor (Freire, 1993, p. 21).

Com essa abordagem de Freire, podemos considerar que o Ensino Técnico-Profissional quando desenvolvido a pensar na qualidade de ensino, pode melhorar a qualidade de vida das populações. E nos leva a pensar que a "qualidade da educação; educação para a qualidade; educação e qualidade de vida, não importa em que enunciado se encontrem, educação e qualidade são sempre uma questão política" (op. cit.).

A partir da forte relação que as ideias de Freire têm com o tema em discussão, sobretudo, por ter sempre a qualidade de ensino como foco, porque, segundo o autor e que nós corroboramos, a qualidade de educação influencia a qualidade de vida da população.

A gestão e organização da educação devem ser acompanhadas da avaliação sob ponto de vista imparcial. É preciso apostar na "avaliação posterior para ver se o pacote foi realmente assumido e seguido (ibid., 37).

É a pensar nisto que se criou o Instituto Nacionalidade Avaliação e de Desenvolvimento da Educação (INADE) que tem por objetivo a realização da avaliação educacional, a proposição de estudos e políticas educativas, a elaboração de instrumentos didático-pedagógicos e materiais curriculares, bem como a garantia da qualidade educativa para os níveis da educação Pré-Escolar, Ensino Primário e Secundário (Decreto Presidencial n.^o 91/21).

No seu artigo 2.^º, lê-se que "o INADE tem a missão de promover e coordenar estudos relativos à avaliação do Sistema de Educação e Ensino, Gestão Curricular, execução da Política Educativa, inovação, garantia da qualidade, incluindo a produção de instrumentos didático-pedagógicos, materiais curriculares"...

Um dos elementos comuns em todos estes diplomas é a preocupação do Estado na qualidade da educação a nível do país.

O INADE compreende um conjunto de órgãos e serviços, a destacar: órgãos de gestão, serviços executivos, serviços de apoio agrupados e serviços locais. Por causa da especificidade da nossa investigação vamos nos reter no primeiro serviço e nas suas alíneas a e b.

Segundo o artigo 6.º os serviços executivos comportam:

- a) Departamento de Avaliação e Garantia da Qualidade;
- b) Departamento de Estudos e Gestão Curricular;

Dentre outras atribuições, o Departamento de Avaliação e Garantia da Qualidade é o serviço executivo encarregue pela gestão dos processos de avaliação interna e externa e pela garantia da qualidade dos subsistemas e modalidades de ensino sob a responsabilidade do Departamento Ministerial responsável pela Educação (artigo 15.º).

Ao passo que, dentre outras atribuições, o Departamento de Estudos e Gestão Curricular é o serviço executivo que se ocupa da concepção, elaboração, adaptação, transcrição, revisão dos currículos, bem como a concepção de parâmetros e termos de referência para a elaboração de currículo local e outros materiais didático-pedagógicos, para os subsistemas e modalidades de ensino (artigo 14.º).

CONCEPÇÕES METODOLÓGICAS

A presente pesquisa é do âmbito descritivo, apresentando resultados de estudo de caso na natureza qualitativa.

A pesquisa descritiva observa, regista, analisa e correlaciona fatos ou fenómenos (variáveis) sem manipula-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, económica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos. Os dados, por ocorrerem em seu habitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito (Celvo, Bervian & Silva, 2014, pp. 61-62).

Para o alcance do objetivo preconizado, foi preciso utilizar os seguintes métodos: observação, estudo documental, análise e síntese.

Observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto para dele obter um conhecimento claro e preciso. A observação é de importância capital nas ciências. É dela que depende o valor de todos os outros processos. Sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido à simples conjectura e adivinhação (*ibid.*, p. 31).

Como técnica de coleta de dados utilizamos a entrevista que foi aplicada a 3 (três) membros de direção do Instituto Politécnico 28 de Agosto, Magistério Primário 11 de Novembro e Magistério do Dundo.

A entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. A entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas. Eles recorrem à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registos e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas (Celvo, Bervian & Silva, 2014, p. 51).

Quanto ao tipo de entrevista utilizado considera-se a semiestrutura, por comportar questões de natureza abertas e permitir réplica.

Resultados da entrevista

Para a compreensão do fenómeno em estudo, foram entrevistados todos os diretores, subdiretores pedagógicos e subdiretores administrativos das escolas do II Ciclo a nível do Dundo, perfazendo um total de 9 (nove) diretores. Para este trabalho apresenta-se resultados de uma escola. Com a seguinte caracterização: Diretor do Instituto Médio Politécnico do 28 de Agosto (A1), Diretor Pedagógico do Instituto Médio Politécnico do 28 de Agosto (A2), Subdiretor administrativo do Instituto Médio Politécnico do 28 de Agosto (A3).

Principais respostas:

O que faz para tornar a sua gestão educacional democrática?

O diretor respondeu que a gestão escolar tem sido participativa em todos os membros do conselho de direção na tomada de decisões, para além destes têm outros integrantes. Passando pela distribuição de funções, de modos a que todos membros da comunidade escolar têm uma cota a parte com vista a desenvolver a instituição, porque gerir uma instituição escolar não é apenas para uma pessoa, envolve todos os membros (A1).

É necessário ser aberto com os colegas de trabalho, principalmente com os professores como membros da escola, e dirigir por força dos documentos orientadores, como regulamentos, leis. Na escola onde eu dirijo todos têm participado no projeto da escola, pois nós temos uma gestão aberta, desde ao primeiro até ao último. Para o alcance dessa inclusão temos marcado encontros para acolher opiniões segundo o nosso regulamento, com vista a organização da instituição. Para além dos professores, nós contamos com a comissão dos pais e encarregados e a associação dos estudantes, todos têm participado ativamente para a organização da escola (A2).

Para tornar a gestão democrática é preciso a participação de todos os intervenientes do processo de ensino-aprendizagem tais como pais, professores, alunos, comunidade, coordenadores de disciplinas e de cursos no processo educacional (A3).

Que práticas indicam uma organização e gestão educacional democrática?

A princípio de modo aparecer que existe uma democracia na gestão escolar, primeiro para constituição do projeto educativo envolve professores, alunos, pais e encarregados de educação, subcomissões de trabalhos e conselho de direção e conselho pedagógico administrativo. Todos esses elementos participam na gestão da escola (A1).

A nossa gestão é democrática, primamos pela descentralização das atividades, permitindo que todos participem, dando as suas opiniões. Não sermos os únicos a decidir nas situações que envolvem a escola, mas sim ouvir os demais conselhos de direção (A2).

As práticas devem ser auscultar cada interveniente do processo de ensino para auxiliar na gestão educacional (A3).

Para si, há relação entre uma gestão educacional democrática e ensino de qualidade?

Na verdade, existe uma relação intrínseca não pode haver um ensino de boa qualidade sem que haja uma democrática tudo começa na gestão da direção, depois vai desencadear nas salas de aulas entre professores e alunos a escola deve proporcionar bons meios de ensino e depois para exigir a qualidade (A1).

Acho que não basta que a gestão ser democrática para que o ensino seja de qualidade, mas é preciso outros elementos, pois há outros fatores como os meios de ensino, as condições para permitir o ensino e definição de políticas educacionais que permitem a melhoria dos níveis educacionais. Mas é importante reconhecer que a gestão educacional democrática tem relação com o ensino de qualidade, por causa do seu perfil abrangente, dá abertura da participação de todos (A2).

Sim, certamente que há. Porque há envolvência de todos e ajuda de certo modo a melhorar a qualidade educacional (A3).

Acha necessário um diretor/gestor de uma escolar ser especializado em gestão escolar? Por que?

Sim. Como diz a regra é necessário que para ser gestor escolar tenha formação em gestão, para ter as técnicas e capacidade de gerir uma instituição. Mas no meu ponto de vista, não necessariamente por que o dom da pessoa pode permitir gerir bem uma determinada instituição. A título de exemplo,

tivemos várias pessoas que conseguiram gerir bem a instituição escolar sem que, no entanto, tenham formação em gestão escolar por excelência (A2).

Certamente que sim, porque consegue conduzir o destino da própria instituição e manter a boa gestão da escola (A3).

CONCLUSÕES

Contextualização da pesquisa: Instituto Politécnico 28 de Agosto, magistério primário 11 de Novembro e magistério do Dundo

A abordagem que se segue consiste numa revisão documental sobre a legislação que sustenta a Educação em Angola, principalmente nas escolas do II Ciclo Técnico Profissional, com vista a se fazer uma base teórica acerca da gestão e organização educacional. Será preciso consultar também alguns autores que já fizeram incursão sobre a temática.

2.1. Legislação sobre a organização e gestão escolar em Angola

A educação é orientada por um conjunto de diplomas. Por isso, Freire considera que não existe uma prática educativa neutra, descomprometida, apolítica. Por se conceber que a "diretividade da prática educativa que a faz transbordar sempre de si mesma e perseguir um certo fim, um sonho, uma utopia, não permite sua neutralidade" (Freire, 1993, 21).

A Lei n.º 32/20, no seu artigo 15.º, considera que "o Sistema de Educação e Ensino promove o respeito pelos símbolos nacionais e a valorização da história, da cultura nacional, da identidade nacional, da unidade e integridade territorial, da preservação da soberania, da paz e do Estado democrático de direito, bem como dos valores morais, dos bons costumes e da cidadania".

Diante do acima exposto, percebe-se a grande importância que a educação desempenha na formação do homem, pois ela não se limita à instrução, mas permite a transmissão de valores morais e culturais para fazer com que os alunos adquiram capacidade autocrítica e possam estar à altura de transformarem a sociedade.

Para que isso seja possível, é importante que acumulem conhecimentos. "A articulação entre os níveis de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética garantidos pelos diferentes Subsistemas de Ensino e o Sistema Nacional de Formão Profissional é assegurada pelo Sistema Nacional de Qualificações" A n.º lei 32/20, artigo 19.º.

Ao falarmos do Sistema de Formação Profissional, considera-se essencial conhecer a sua organização. O Instituto Politécnico 28 de Agosto, Magistério Primário 11 de Novembro e Magistério do Dundo enquadram-se no Subsistema do Ensino Geral. Segundo a lei n.º 17/16, no seu artigo 34.º, o "Ensino Secundário Técnico-Profissional é o fundamento do Sistema de Educação e Ensino que assegura uma preparação técnica e profissional dos indivíduos, para a sua inserção no mercado de trabalho, sem prejuízos da possibilidade da continuação de estudos no Subsistema de Ensino Superior".

No artigo 41.º da mesma lei, lê-se a organização do Ensino Secundário Técnico-Profissional: "Ensino Secundário Técnico-Profissional realiza-se após a conclusão da 9.ª classe, com a duração de 4 (quatro) anos, em escolas técnicas do Ensino Secundário. Os indivíduos a partir dos 15 (quinze) anos de idade têm acesso ao Ensino Secundário Técnico-Profissional".

O Ensino Secundário Técnico-Profissional tem como objetivos Específicos de Ensino:

- a) Ampliar, aprofundar e consolidar os conhecimentos, as capacidades, os hábitos, as atitudes e as habilidades adquiridas no I Ciclo do Ensino Secundário;
- b) Capacitar os indivíduos para o exercício de uma atividade profissional ou especializada;
- c) Assegurar o desenvolvimento do raciocínio lógico, da reflexão e da curiosidade técnica, tecnológica e científica;
- d) Permitir a aquisição de conhecimentos, hábitos e habilidades necessárias para a inscrição no mercado de trabalho ou o prosseguimento dos estudos no Subsistema de Ensino Superior;

- e) Promover o desenvolvimento das habilidades para o trabalho e para a vida ativa, associadas a criatividade, à inovação e à autonomia (lei n.º 17/16, no seu artigo 42.º).

Com esses objetivos comprehende-se o papel que o Ensino Secundário Técnico-Profissional desempenha na afirmação da sociedade e acompanhar as dinâmicas globais.

O desenvolvimento da sociedade está ligado à educação e, principalmente, passa pelo Ensino Técnico-Profissional, por possuir o lado técnico e tecnológico. Freire (1996) considera que ..."a educação é uma forma de intervenção no mundo" (p. 51).

O enunciado deixa claro que nos estamos referindo a uma certa educação cujo objetivo é a qualidade, uma qualidade fora da educação e não a "qualidade primária" que a prática educativa tem em si. Uma certa qualidade com que sonhamos, um certo objetivo. Mas, exatamente porque não há uma qualidade substantiva, cujo perfil se ache universalmente feito, uma qualidade da qual se diga: esta é a qualidade, temos de nos aproximar do conceito e nos indagar em torno de que qualidade estamos falando. É exatamente quando percebemos que há qualidades e qualidades, enquanto qualidade terciária, quer dizer, valor que atribuímos aos seres, às coisas, à prática educativa.

Educação e Qualidade de Vida, se oferece ao mesmo tipo de análise e revela tanto quanto os outros a natureza política não só da educação, mas da qualidade, enquanto valor (Freire, 1993, p. 21).

Com essa abordagem de Freire, podemos considerar que o Ensino Técnico-Profissional quando desenvolvido a pensar na qualidade de ensino, pode melhorar a qualidade de vida das populações. E nos leva a pensar que a "qualidade da educação; educação para a qualidade; educação e qualidade de vida, não importa em que enunciado se encontrem, educação e qualidade são sempre uma questão política" (op. cit.).

A partir da forte relação que as ideias de Freire têm com o tema em discussão, sobretudo, por ter sempre a qualidade de ensino como foco, porque, segundo o autor e que nós corroboramos, a qualidade de educação influencia a qualidade de vida da população.

A gestão e organização da educação devem ser acompanhadas da avaliação sob ponto de vista imparcial. É preciso apostar na "avaliação posterior para ver se o pacote foi realmente assumido e seguido (ibid., 37).

É a pensar nisto que se criou o Instituto Nacionalidade Avaliação e de Desenvolvimento da Educação (INADE) que tem por objetivo a realização da avaliação educacional, a proposição de estudos e políticas educativas, a elaboração de instrumentos didático-pedagógicos e materiais curriculares, bem como a garantia da qualidade educativa para os níveis da educação Pré-Escolar, Ensino Primário e Secundário (Decreto Presidencial n.º 91/21).

No seu artigo 2.º, lê-se que "o INADE tem a missão de promover e coordenar estudos relativos à avaliação do Sistema de Educação e Ensino, Gestão Curricular, execução da Política Educativa, inovação, garantia da qualidade, incluindo a produção de instrumentos didático-pedagógicos, materiais curriculares"...

Um dos elementos comuns em todos estes diplomas é a preocupação do Estado na qualidade da educação a nível do país.

O INADE compreende um conjunto de órgãos e serviços, a destacar: órgãos de gestão, serviços executivos, serviços de apoio agrupados e serviços locais. Por causa da especificidade da nossa investigação vamos nos reter no primeiro serviço e nas suas alíneas a e b.

Segundo o artigo 6.º os serviços executivos comportam:

- Departamento de Avaliação e Garantia da Qualidade;
- Departamento de Estudos e Gestão Curricular;

Dentre outras atribuições, o Departamento de Avaliação e Garantia da Qualidade é o serviço executivo encarregue pela gestão dos processos de avaliação interna e externa e pela garantia da qualidade dos subsistemas e modalidades de ensino sob a responsabilidade do Departamento Ministerial responsável pela Educação (artigo 15.º).

Ao passo que, dente outras atribuições, o Departamento de Estudos e Gestão Curricular é o serviço executivo que se ocupa da concepção, elaboração, adaptação, transcrição, revisão dos currículos, bem como a concepção de parâmetros e termos de referência para a elaboração de currículo local e outros materiais didático-pedagógicos, para os subsistemas e modalidades de ensino (artigo 14.º).

CONCEPÇÕES METODOLÓGICAS

A presente pesquisa é do âmbito descritivo, apresentando resultados de estudo de caso na natureza qualitativa.

A pesquisa descritiva observa, regista, analisa e correlaciona fatos ou fenómenos (variáveis) sem manipula-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, económica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos. Os dados, por ocorrerem em seu habitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito (Celvo, Bervian & Silva, 2014, pp. 61-62).

Para o alcance do objetivo preconizado, foi preciso utilizar os seguintes métodos: observação, estudo documental, análise e síntese.

Observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto para dele obter um conhecimento claro e preciso. A observação é de importância capital nas ciências. É dela que depende o valor de todos os outros processos. Sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido à simples conjectura e adivinhação (*ibid.*, p. 31).

Como técnica de coleta de dados utilizamos a entrevista que foi aplicada a 3 (três) membros de direção do Instituto Politécnico 28 de Agosto, Magistério Primário 11 de Novembro e Magistério do Dundo.

A entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. A entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas. Eles recorrem à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registos e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas (Celvo, Bervian & Silva, 2014, p. 51).

Quanto ao tipo de entrevista utilizado considera-se a semiestrutura, por comportar questões de natureza abertas e permitir réplica.

Resultados da entrevista

Para a compreensão do fenômeno em estudo, foram entrevistados todos os diretores, subdiretores pedagógicos e subdiretores administrativos das escolas do II Ciclo a nível do Dundo, perfazendo um total de 9 (nove) diretores. Para este trabalho apresenta-se resultados de uma escola. Com a seguinte caracterização: Diretor do Instituto Médio Politécnico do 28 de Agosto (A1), Diretor Pedagógico do Instituto Médio Politécnico do 28 de Agosto (A2), Subdiretor administrativo do Instituto Médio Politécnico do 28 de Agosto (A3).

Principais respostas:

O que faz para tornar a sua gestão educacional democrática?

O diretor respondeu que a gestão escolar tem sido participativa em todos os membros do conselho de direção na tomada de decisões, para além destes têm outros integrantes. Passando pela distribuição de funções, de modos a que todos membros da comunidade escolar têm uma cota a parte com vista a desenvolver a instituição, porque gerir uma instituição escolar não é apenas para uma pessoa, envolve todos os membros (A1).

É necessário ser aberto com os colegas de trabalho, principalmente com os professores como membros da escola, e dirigir por força dos documentos orientadores, como regulamentos, leis. Na escola onde eu dirijo todos têm participado no projeto da escola, pois nós temos uma gestão aberta, desde ao primeiro até ao último. Para o alcance dessa inclusão temos marcado encontros para acolher opiniões segundo o nosso regulamento, com vista a organização da instituição. Para além dos professores, nós contamos com a comissão dos pais e encarregados e a associação dos estudantes, todos têm participado ativamente para a organização da escola (A2).

Para tornar a gestão democrática é preciso a participação de todos os intervenientes do processo de ensino-aprendizagem tais como pais, professores, alunos, comunidade, coordenadores de disciplinas e de cursos no processo educacional (A3).

Que práticas indicam uma organização e gestão educacional democrática?

A princípio de modo aparecer que exista uma democracia na gestão escolar, primeiro para constituição do projeto educativo envolve professores, alunos, pais e encarregados de educação, subcomissões de trabalhos e conselho de direção e conselho pedagógico administrativo. Todos esses elementos participam na gestão da escola (A1).

A nossa gestão é democrática, primamos pela descentralização das atividades, permitindo que todos participem, dando as suas opiniões. Não sermos os únicos a decidir nas situações que envolvem a escola, mas sim ouvir os demais conselhos de direção (A2).

As práticas devem ser auscultar cada interveniente do processo de ensino para auxiliar na gestão educacional (A3).

Para si, há relação entre uma gestão educacional democrática e ensino de qualidade?

Na verdade, existe uma relação intrínseca não pode haver um ensino de boa qualidade sem que haja uma democrática tudo começa na gestão da direção, depois vai desencadear nas salas de aulas entre professores e alunos a escola deve proporcionar bons meios de ensino e depois para exigir a qualidade (A1).

Acho que não basta que a gestão ser democrática para que o ensino seja de qualidade, mas é preciso outros elementos, pois há outros fatores como os meios de ensino, as condições para permitir o ensino e definição de políticas educacionais que permitem a melhoria dos níveis educacionais. Mas é importante reconhecer que a gestão educacional democrática tem relação com o ensino de qualidade, por causa do seu perfil abrangente, dá abertura da participação de todos (A2).

Sim, certamente que há. Porque há envolvência de todos e ajuda de certo modo a melhorar a qualidade educacional (A3).

Acha necessário um diretor/gestor de uma escola ser especializado em gestão escolar? Por que?

Sim. Como diz a regra é necessário que para ser gestor escolar tenha formação em gestão, para ter as técnicas e capacidade de gerir uma instituição. Mas no meu ponto de vista, não necessariamente por que o dom da pessoa pode permitir gerir bem uma determinada instituição. A título de exemplo, tivemos várias pessoas que conseguiram gerir bem a instituição escolar sem que, no entanto, tenham formação em gestão escolar por excelência (A2).

Certamente que sim, porque consegue conduzir o destino da própria instituição e manter a boa gestão da escola (A3).

CONCLUSÕES

Após a fundamentação teórica sustentada nas concepções de diversos autores, a observação, aplicação da entrevista, análise e interpretação de dados, permitiu compreender que um dos problemas que dificultam a gestão escolar das instituições que constituem nosso campo de investigação:

Os gestores escolares não têm formação em gestão escolar, o que dificulta o desenvolvimento das atividades escolares de uma forma mais técnica. Mas consideram ter conhecimentos sobre as

vantagens de uma gestão democrática e participativa, porque é mais vantajosa, por ter um carácter inclusivo;

O estado da conservação da infraestrutura escolar está em melhores condições pese embora haver alunos que danificam propositadamente alguns equipamentos, isto é, no Instituto Politécnico 28 de Agosto e Magistério Primário 11 de Novembro. Ao passo que no Magistério do Dundo a realidade é diferente, porque a escola é secular (remota da era colonial), e se encontra num estado degradado.

Sugestões

Sugestão nº 01 – promoção de ciclos de formação e capacitação dos gestores em matéria da organização e gestão escolar.

Objetivo: promover ciclos de formação e capacitação aos gestores em matéria da organização e gestão escolar.

Participantes: gestores.

Para melhorar os níveis de organização e gestão escolares em contextos em que os dirigentes não são formados nessa área é preciso que a direção provincial como órgão que tutela as escolas do II Ciclo do Ensino Secundário promova ciclos de formação e capacitação dos gestores em matéria da organização e gestão escolar, com vista a lhes adoptar de conhecimentos sobre a gestão escolar pública, para elevar as suas competências e tornarem as escolas mais democráticas possíveis e inclusivas.

Sugestão nº 02 – criação de atividades que permitam a participação da comunidade ao projeto pedagógico da escola.

Objetivo: desenvolver atividades que permitem a participação da comunidade sobre o projeto pedagógico da escola.

Participantes: comunidade escolar: professores e pais e encarregados de educação.

É importante que a direção da escola desenvolva seminários com os professores e pais encarregados de educação para abordar a necessidade da participação de todos no projeto educacional, tendo como destaques/temas: o papel atual da escola no processo de reconciliação nacional; os desafios da escola na resolução dos problemas que enfermam a sociedade; escola democrática; os desafios dos pais no processo de ensino-aprendizagem dos educandos para o alcance da qualidade de educação, entre outros.

Promover atividades lúdicas (desporto, dança, música) e científicas onde os alunos, pais e professores possam apresentar trabalho, com vista aproximar a escola à família. Para se ultrapassar o modelo da escola que estamos habituados a ver, isto é, aquela que chama os pais só para fazer queixa sobre o mau comportamento dos filhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angola. Decreto Presidencial n.º 91/21, de 16 de Abril, Instituto Nacional de Avaliação e de Desenvolvimento da Educação (INADE, 2021). Assembleia Nacional. Diário da República, I Série – 67.

Angola. Lei nº 17/ 16, de 7 de Outubro, Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino. Assembleia Nacional. **Diário da República**, I Série – N.º 170.

Angola. Lei nº 32/20, de 12 Agosto: Bases do Sistema de Educação e Ensino. **Diário da República**. I Série – N.º 123.

Celvo, A. L., Bervian, P. A., & Silva da, R. (2014). *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Education 6. ed.

Dias, E. & Machado, E. (s.d.). Chefe e líder. Disponível em: <https://www.diferenca.com/chefe-e-lider/>. Acesso em: 12 de Maio de 2021.

Fante, P. (2017). Plano de Gestão Escolar. Rua Pedro Lunardi, 637, Alvorada, Xaxim-SC. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2017/09/PRISCILA-FANTE.pdf>. Acesso em: 14 de Maio de 2021.

Freire, P. (1993). Política e Educação: Ensaios Paulo Freire, 5^a ed., São Paulo: Cortez.

Freire, P. (1996). Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa, 25^a ed. São Paulo: Paz e Terra.

Gil, R. M. (2013). O Papel do Gestor Escolar na Melhoria da Qualidade da Educação. Paraná: Governo do Estado.

Lopes, A. P. P. C. (2013). Gestão Escolar, Centro Universitário Católico Salesiano Auxiliam. Lins: SP.

Luck, H. (2009). Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo.

Pinto, J. M. de R. (1995). A Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas: Conceitos Básicos e Possibilidades de Aplicação à Administração Escolar. Paidéia, FFCLRP-USP, Rib. Preto.

Rocha, C. C. (2010). Gestão Escolar: Conceitos, práticas e expectativas. Texto publicado no livro Educação, Democracia e Gestão Escolar – vol. 1: Gestão Escolar, organizado por Adão F. de Oliveira e José Carlos de Melo, publicado pela Editora da PUC Goiás.

Síntese curricular dos autores

Benvindo João Caumba: professor do II Ciclo do Ensino Secundário, colocado no Instituto Politécnico 28 de Agosto/ Dundo. Mestrando em Educação da Universidade Lueji A'Nconde.

João Muteteca Nauege: Professor Auxiliar na Universidade Lueji A'Nconde; Investigador do Centro de Estudos e Desenvolvimento Social-Universidade Lueji A'Nconde, Angola (CEDESULAN). Investigador do Centro de Estudos em Letras da Universidade de Évora (CELUÉVORA), Portugal. Orientador de vários trabalhos de Licenciatura e Dissertações de Mestrado, autor de diversos artigos científicos publicados em Angola, Portugal, Brasil e Itália.