



Universidade de Évora

Mestrado em Ciências da Educação

*Especialização em Administração e Gestão
Educativa*

Dissertação

**O Impacto da Formação Pedagógica dos
Gestores e as Práticas Administrativas no
Espaço Escolar, INE- Cabinda**

Mestrando: Samuel Zinga Emília

Orientadora: Professora Dr.^a Marília Evangelina Sota Favinha

Outubro 2012

Universidade de Évora

Mestrado em Ciências da Educação

*Especialização em Administração e Gestão
Educativa*

Dissertação

**O Impacto da Formação Pedagógica dos
Gestores e as Práticas Administrativas no
Espaço Escolar, INE- Cabinda**

Mestrando: Samuel Zinga Emília

Orientadora: Professora Dr.^a Marília Evangelina Sota Favinha

Outubro 2012

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	6
ABSTRAT	7
INTRODUÇÃO	8
1. <i>Objeto e Justificação da Investigação</i>	<i>12</i>
2. <i>Problemática da Investigação</i>	<i>12</i>
3. <i>Questões de Investigação</i>	<i>12</i>
4. <i>Objetivos da investigação</i>	<i>14</i>
Objetivo geral	14
Objetivos específicos.....	14
5. <i>Delimitação do estudo</i>	<i>15</i>
6. <i>Organização da Investigação</i>	<i>15</i>
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	17
CAPITULO I – BREVE CARACTERIZAÇÃO DA PROVÍNCIA DE CABINDA	18
1.1 <i>Território.....</i>	<i>18</i>
1.2 <i>A divisão político-administrativa</i>	<i>21</i>
1.3 <i>A população de Cabinda</i>	<i>21</i>
1.4 <i>Atividades económicas de Cabinda.....</i>	<i>22</i>
1.5 <i>Redes de Educação</i>	<i>23</i>
1.6 <i>Estruturas de Administração da Província de Cabinda e A administração Municipal.....</i>	<i>23</i>
CAPITULO II – A GESTÃO EDUCACIONAL	26
2.1. <i>Gestão Escolar vs Administração Escolar</i>	<i>26</i>
2.2 <i>Conceito de organização</i>	<i>31</i>
2.3 <i>A Cultura organizacional</i>	<i>32</i>
2.4 <i>O papel do lider enquanto gestor na escola.....</i>	<i>38</i>
2.5 <i>A evolução do Sistema educativo em Angola.....</i>	<i>42</i>

2.6	<i>Participação e Acompanhamento da comunidade na gestão escolar</i>	45
2.7	<i>A Gestão nos estabelecimentos de ensino</i>	46
CAPITULO III - A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NA EDUCAÇÃO		48
3.1	<i>A Formação de Professores</i>	48
3.2	<i>Formação Inicial e contínua dos gestores escolares</i>	50
PARTE II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO		54
CAPITULO IV - METODOLOGIA		55
4.1	<i>População da amostra</i>	55
4.2	<i>Caracterização do campo de investigação</i>	55
CAPITULO V- MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO		56
5.1	<i>Pesquisa bibliográfica</i>	56
5.2	<i>Técnicas e instrumentos</i>	56
CAPITULO VI – ANÁLISE DOS RESULTADOS		60
	<i>Grelhas de Categorização dos Entrevistados de A a J</i>	60
CAPITULO VII - INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		94
7.1	<i>Sexo dos entrevistados</i>	94
7.2	<i>Habilitações literárias dos entrevistados</i>	95
7.3	<i>Situação profissional dos entrevistados</i>	96
7.4	<i>Anos de serviço dos Entrevistados</i>	97
7.5	<i>Anos no exercício das funções atuais</i>	98
7.6	<i>Exercício de Cargos de Gestão</i>	99
CONCLUSÕES FINAIS		109
SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES		116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		117
ANEXOS		124
ANEXO I		125

<i>Guião de Entrevista</i>	125
ANEXO II	128
<i>Transcrição das entrevistas</i>	128
ANEXO III	172
<i>Unidades de Sentido</i>	172

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Gestão e Liderança como dois processos separados	39
Quadro 2 – Sexo dos entrevistados	94
Quadro 3 – Habilitações literárias dos entrevistados	95
Quadro 4 – Situação profissional dos entrevistados	96
Quadro 5 – Anos de Serviço dos Entrevistados na Educação	97
Quadro 6 – Anos de Exercício nas atuais funções.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados.....	94
Gráfico 2 - Habilitações literárias dos entrevistados	95
Gráfico 3 – Área de Formação dos profissionais de ensino licenciados	95
Gráfico 4 – Situação profissional dos entrevistados.....	96
Gráfico 5 - Anos de Serviço dos Entrevistados na Educação	97
Gráfico 6 - Anos de Exercício nas atuais funções.....	98

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por ter permitido a conclusão desta dissertação.

Ao meu pai Zinga Manuel, à minha mãe Emília Samuel, pelos valores dados.

À Olga minha esposa e os meus filhos: Doriana, Wilton, Diakete, Wildiana.

Aos professores da Universidade de Évora pelo empenho, e dedicação ao longo do tempo de convivência.

À minha orientadora Professora Doutora Maria Favinha, com o seu saber, paciência, dedicação e zelo. O meu muito obrigado.

RESUMO

As questões da educação em Angola são muito complexas e encontram-se em pleno processo de transição. Sendo esta uma das principais razões para as constantes mudanças do sistema educativo, mudanças essas que, geram globalmente grandes oportunidades e grandes desafios. Angola enfrenta o combate à iliteracia, à redução das assimetrias educacionais, à redução do crescimento da taxa de analfabetismo e promove a reconstrução do sistema educativo e a escassez de recursos educativos, entre outros.

O Município de Cabinda tem sido obrigado a lidar com muitos destes desafios e, tem tido a vantagem de aproveitar todas as oportunidades que surgem. Uma dimensão acrescida é a rápida mudança que se tem observado na natureza do Governo ao nível local. Ou seja, o Governo ao nível Local tem um grande papel no desenvolvimento da educação, para tratar das questões de desigualdades, promoção do desenvolvimento sustentável e, contribuir assim para o sucesso escolar através da sua contribuição às comunidades educativas. Basicamente, precisa de atingir uma melhor gestão, proporcionando formação aos demais envolvidos, como requisito necessário para reduzir o insucesso escolar.

É importante o contributo que esta investigação pode dar para a evolução do sistema educativo Angolano, especialmente na província de Cabinda, uma vez que permite analisar e reflectir sobre a actuação dos gestores do Instituto Normal de Educação (INE) de Cabinda e em que medida a formação inicial ou contínua dos mesmos, atua nestas escolas contemplando as demandas administrativas que emergem no espaço escolar e quais são os projectos e políticas da Secção Secretaria Municipal de Educação de Cabinda. Esta tem desenvolvido para subsidiar a actuação destes gestores.

Palavras-Chave: Gestão, Liderança, Administração Educacional, Formação Inicial e Contínua.

THE IMPACT OF PEDAGOGICAL TRAINING MANAGERS AND ADMINISTRATIVE PRACTICE IN SCHOOL

The education in Angola is still very complex and in transition, one of the reasons has been the major global changes underway and the great opportunities and challenges that arise. Angola already has faced some of these challenges such as combating illiteracy, reduction of educational disparities, reducing the growth rate of illiteracy, rebuilding the education system, lack of educational resources, among others.

The town of Cabinda has been forced to deal with many of these challenges and had the advantage of every opportunity that arises. An added dimension is the rapid change that has been observed in the nature of government at the local level. That is, the Local Government level has a large role in the development of education, to address issues of inequalities, promoting sustainable development and thereby contribute to school success through contributive educational communities. Therefore, the educational system should be increasingly evolutionist. Basically you need to achieve a better management, providing training to others involved, as a necessary requirement to reduce illiteracy.

It is important the contribution that this research can make to the evolution of the Angolan education system, especially in province of Cabinda, since it allows to analyze and reflect on the performance of managers of Normal Education Institute (INE) of Cabinda and the extent to which initial or continuing training of managers, acting in these schools includes the administrative demands that emerge in school and what are the projects and policies section of Cabinda City Department of Education has developed to support the performance of these managers.

Key-Words: Management, Leadership, Educational Administration, Continues Training.

INTRODUÇÃO

Esta investigação foi desenvolvida na rede educacional do município de Cabinda, visando analisar e refletir sobre a atuação de dois gestores do Instituto Normal de Educação (INE) de Cabinda. Um município que se localiza na zona urbana e possui 6.000 alunos que estão matriculados nas duas unidades escolares. Esta investigação tem como objetivo principal analisar se a formação inicial ou contínua dos gestores, que atuam nestas escolas contempla as demandas administrativas que emergem no espaço escolar e quais são os projetos e políticas da Secção Secretaria Municipal de Educação de Cabinda tem desenvolvido para subsidiar a atuação destes gestores. Pretendemos também refletir sobre as produções de alguns trabalhos voltados para a gestão educacional democrática da escolar, tomando como base a reflexão, para melhor compreender a gestão dos espaços educativos e a formação de gestores, tendo como norte, pensar a gestão participativa da escola, visto que a bibliografia atual, como as demais pesquisas voltadas para a gestão educacional propõe uma nova forma de atuação do gestor de escola, seja ele diretor, vice-diretor, assistente de direção, supervisor, coordenador pedagógico ou orientador educacional, e estabelece dois princípios fundamentais, que não são excludentes, mas complementares: a democratização da gestão escolar prevista na Lei de Base do Sistema de ensino em Angola.

Para Morgan (1996), a escola deve funcionar como um sistema vivo que existe num ambiente mais amplo do qual depende em termos de satisfação das suas várias necessidades e os seus profissionais devem funcionar como os órgãos que, em conjunto, trabalham para que a organização cumpra com os seus objetivos. A escola tem-se enquadrado num modelo de Burocracia Profissional, característica de organizações que atribuem grande importância aos profissionais da produção, a quem é atribuído um elevado grau de autonomia, ideal para um sistema essencialmente normativo onde o principal objetivo é a produção com fins reprodutivos. Assim sendo, a complexidade do estudo organizacional assume particular relevância, pois se existem diferentes

tipos de organização, também há diferentes gêneros de ambiente. Ribeiro (1986) compreende a administração da escola como uma necessidade.

“A administração e gestão educacional vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito” (Ribeiro, 1986, p. 30).

De acordo com Paro (2000), “a administração geral pode ser vista, tanto na teoria quanto na prática, dois campos se interpenetram, a racionalização do trabalho e a coordenação, levando em conta respectivamente, os elementos materiais e conceptuais, de um lado, e o esforço humano e do outro o esforço coletivo”.

Segundo Libâneo (2004) “a gestão da escola, é uma tarefa administrativa, e pensar na gestão deste espaço remeti-nos a muitos desafios, pois a organização e a gestão escolar são dimensões que estão profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, mas um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo”.

“Os termos gestão e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinónimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa; em outras, seu uso denota a intenção de politizar essa prática. Apresenta-se também como sinonimo de gerência, numa conotação neotecnicista, e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a nova alternativa para o processo político-administrativo da educação, (Gracindo e kenski, 2001, P.113).

“A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir objetivos da organização, envolvendo os aspetos gerenciais, técnico-administrativo e pedagógico. Para tanto é necessário que as escolas utilizem os objetos da gestão (processo, projeto, programa), para assim atingirem seus objetivos”, (Libâneo, 2004, p.15)

A concepção de gestão escolar supera e relativiza o conceito de administração escolar, trata-se de um significado mais abrangente, democrático e transformador que percebe a escola como um espaço de conflitos, de relações interpessoais, de emergência e alternância de lideranças, de negociação entre interesses.

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação de dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como “uma mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação, pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o directivismo, ora o não-directivismo; ora a hétero-avaliação, ora auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade”, (Lukc,2007, p.4)

Segundo Libâneo (2004), “toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica provincial ou municipal. O termo estrutura tem o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso, a escola (...)”.

“A estrutura organizacional de escolas se diferencia conforme a legislação das províncias e munícipes e conforme concepções de organização e gestão adotadas”, (Libâneo,2004, p.127).

Paro (2000), salienta que a atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos. A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, na qual, além de se realizar e exercer sua ação, está sujeita às condições existentes de ordem económica, política e social. Assim, os elementos relacionados à administração e à escola devem ser examinados à luz da organização e funcionamento da sociedade.

Assim é necessária uma reflexão com todos os atores envolvidos no quotidiano escolar, pois na atual escola pública de Angola, os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica tendem na prática a se fundir num único personagem dirigente. Este projeto propõe-se refletir sobre esta questão, buscando analisar no contexto do município de Cabinda, e os gestores possuem formação administrativa e pedagógica para a atuação nos estabelecimentos escolares, pois como afirmam os autores Libâneo (2004) e Luck (2003) dentre outros a gestão educacional hoje tem dois princípios fundamentais, que não são excludentes, mas complementares: a democratização da gestão escolar e a profissionalização da ação directiva é justamente este foco, que pretendemos refletir, pesquisar e analisar neste trabalho.

OBJETO E JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação tem como objetivo principal analisar se a formação inicial ou contínua dos gestores, que atuam nestas escolas contempla as demandas administrativas que emergem no espaço escolar e quais são os projetos e políticas que a Secção Municipal de Educação de Cabinda tem desenvolvido para subsidiar a atuação destes gestores. Pretendemos também refletir sobre as produções de alguns trabalhos voltados para a gestão educacional democrática da escola.

É necessária uma reflexão com todos os atores envolvidos no quotidiano escolar, pois na atual escola pública de Angola, os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica tendem na prática a se fundir numa única personagem dirigente. Esta investigação baseia-se numa reflexão com o objetivo de analisar e compreender no município de Cabinda, se os gestores possuem formação administrativa e pedagógica que vise o sucesso educativo dos estabelecimentos escolares.

PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

Analisar se a formação inicial ou contínua especificamente dos gestores das escolas municipais de Cabinda oferecem subsídios teóricos para os desafios da gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma.

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

1. Qual a articulação entre a teoria e a prática no exercício das funções dos profissionais de Ensino na Província de Cabinda?
 - a) Será que são Aplicados no decurso das suas funções os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial?
 - b) Se sim, quais as Vantagens dessa formação?

2. Qual a opinião dos profissionais de Cabinda em relação
 - a) Ao processo de formação contínua em Cabinda.
 - b) À formação continua e ao seu uso nas práticas educativas.

3. Quanto ao Projeto do Ministério da Educação sobre a gestão escolar, contextualizados na situação escolar do INE- Cabinda.
 - a) Será que a gestão das Escolas na Província de Cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?

 - b) Será que o nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar, na Província de Cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

4. Qual a importância da formação inicial e contínua no desempenho das funções de cada profissional?
 - a) Será que o nível de formação adquirida pelos professores, cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

 - b) Será que se um individuo possuir formação Média ou Licenciatura em Pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma Instituição de Ensino?

5. Qual a organização político-administrativa das Escolas?
 - a) Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das Escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

- b) Nesse ponto de vista, os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?
6. Será que as escolas têm autonomia administrativa e pedagogia?
- a) Será que a influência política do Executivo de gestão favorece o desempenho das suas funções?
- b) A Gestão dos Institutos de ensino deve obedecer às influências externas das instituições?

OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Objetivo geral

Esta investigação tem como objetivo principal analisar o Impacto da Formação Pedagógica dos Gestores e as Práticas Administrativas no Espaço Escolar e Identificar as condições profissionais, políticas, económicas e de formação académica, proporcionadas pela Secção Municipal de Cabinda para a gestão educacional das escolas, com vistas à atuação dos gestores nas unidades.

Objetivos específicos

- Verificar a relação teoria e prática voltada para o fazer pedagógico/administrativo na formação contínua dos gestores oferecidas pela Secretaria de Educação de Cabinda;
- Conhecer, através de entrevista e da análise de documentos, os projetos voltados para a gestão escolar e a proposta de educação da secretaria municipal de Cabinda;

- Analisar a importância dos cursos de formação inicial e contínua valorizando a experiência profissional;
- Saber se os projetos do Ministério da Educação correspondem as expectativas dos gestores das escolas;
- Conhecer qual é a importância da formação inicial e contínua de cada profissional;
- Saber qual é a organização política administrativa das escolas;
- Saber se as escolas tem autonomia administrativa e pedagógica;

DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente investigação foi realizada em duas escolas públicas municipais da cidade de Cabinda, aos gestores da escola INE Cabinda, tendo esta consistido na recolha de dados no que diz respeito à gestão educacional na Rede Municipal de Cabinda.

ORGANIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

A escola para os elementos que nela estão vinculados, não é apenas um espaço onde se trabalham conhecimentos com os alunos, mas sim também um espaço aberto que fomente a análise e decisão de solucionar qualquer situação que melhore e produza sucesso no desempenho da comunidade educativa.

Neste contexto, este trabalho estruturou-se da seguinte maneira:

Introdução onde se abordou o problema do estudo, a importância, os objetivos do trabalho, formulação das questões de partida e a delimitação do estudo.

De seguida o trabalho foi dividido em duas grandes partes: uma primeira parte onde se procedeu ao Enquadramento Teórico e uma segunda parte onde se explanou a Metodologia da Investigação.

Na Parte I desenvolveu-se o referencial teórico, definição de termos e conceitos relacionados com o tema em estudo, bem como, se tratou de uma forma genérica de algumas questões fundamentais que serviram de base para a realização da pesquisa.

Na Parte II tratou-se de questões relacionadas com a metodologia científica tais como: a população e amostra, as técnicas e instrumentos de investigação, o modelo de pesquisa, os procedimentos utilizados e as dificuldades encontradas durante a realização do trabalho de investigação. Apresentou-se a análise e interpretação dos dados recolhidos pelo instrumento de investigação utilizado, e apresentaram-se as tabelas e respetivos gráficos das sínteses das entrevistas, refletindo o tratamento dos resultados.

Em função das conclusões, apresentaram-se propostas e sugestões visando contribuir para a análise e compreensão das necessidades formativas dos demais atores educativos bem como dos profissionais de Gestão tendo sempre em consideração, o impacto da Formação Pedagógica dos Gestores e as Práticas Administrativas no Espaço Escolar.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPITULO I – BREVE CARACTERIZAÇÃO DA PROVÍNCIA DE CABINDA

1.1 TERRITÓRIO

A província de Cabinda é uma das 18 províncias da República de Angola, a qual tem na sua fronteira a norte a República do Congo, a leste e ao sul a República Democrática do Congo e a oeste o Oceano Atlântico.

A capital da província de Cabinda é a cidade de Cabinda, conhecida também com o nome de Tchiowa.

Tem uma superfície de 7 283 km² e cerca de 300 000 habitantes.

A população de Cabinda pertence na sua quase totalidade aos povos bantu, mais concretamente ao grupo Fiote, cuja língua, o Ibinda, é um dos dialectos do Kikongo.

É um território da costa atlântica africana com cerca de 7.283 quilómetros quadrados. Tem fronteiras terrestres a Norte com o Congo Brazzaville, numa extensão de 196 quilómetros, a Nordeste, Leste e Sul com o Congo Democrático, ao longo de 153 quilómetros, respetivamente, e a Oeste com o Oceano Atlântico e tem no rio Chiloango, o maior da província, com uma extensão de 168 quilómetros. O território de Cabinda possui um clima tropical húmido em toda a sua extensão com precipitações anuais que rondam os 800 mm. A temperatura média anual oscila entre os 25 e os 30°C.

No quadro da "corrida europeia para África", Portugal concluiu em Fevereiro de 1885, com os chefes destes reinos, o Tratado de Simulambuco, tratado que mais tarde daria a Cabinda *status* de protetorado da Coroa Portuguesa "sob permissão dos príncipes e governantes de Cabinda" reservando dessa forma os direitos de governação do território.

Dada a rápida decadência da Frente Nacional de Libertação de Angola (FNLA) enquanto força militar, e a impossibilidade de a União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA) chegar até Cabinda, esta não foi afetada pelas operações militares, durante e Guerra Civil. Em contrapartida, a Frente para a Libertação do Enclave de Cabinda (FLEC) - apesar das suas

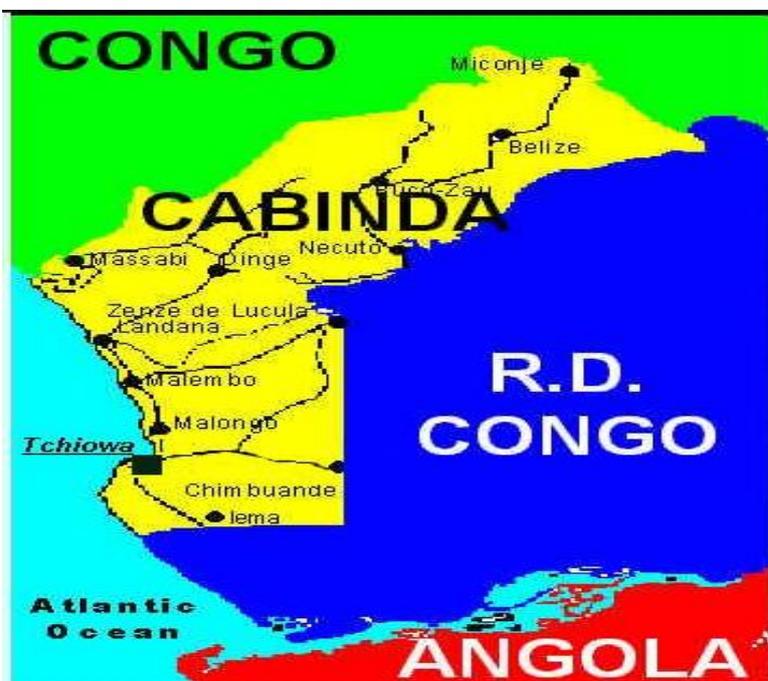
divisões internas - retomou algum fôlego, menos em termos de ações armadas, mas com uma forte capacidade de mobilização política. Esta última foi de certo modo facilitada pela repressão dura por parte do governo do MPLA (Movimento Popular para a Libertação de Angola).

Os conflitos, que duraram longos anos, implicaram a intervenção de várias forças da sociedade civil de Cabinda, com destaque para a Igreja Católica, com o fim de conseguir a pacificação. Porém, só depois do fim da Guerra Civil, a 1 de Julho de 2006, foi assinado um "Memorando de Entendimento para a Paz e a Reconciliação da Província de Cabinda", entre o Governo de Angola e o Fórum Cabindês para o Diálogo, órgão da sociedade civil que também integra parte das tendências da FLEC. Como consequência deste entendimento, os efetivos militares da FLEC foram aquarteladas e a 6 de Janeiro de 2007, alguns destes elementos incorporados nas Forças Armadas Angolanas e na Polícia Nacional. Um dirigente da FLEC, António Bento Bembe, passou a fazer parte do governo de Luanda. Um contingente de bolsas de estudo foi atribuído a pessoas anteriormente envolvidas na oposição ao Estado angolano. O governo do MPLA prometeu atribuir a Cabinda uma parcela maior dos lucros obtidos no setor petrolífero. Entre várias outras melhorias, destaca-se a criação, em 2009, da Universidade 11 de Novembro, na cidade de Cabinda.

De uma forma geral, a situação em Cabinda normalizou-se nos últimos anos. No entanto, elementos inconformados da FLEC têm vindo a realizar ataques esporádicos contra forças do governo nas selvas e também contra instalações de empresas sediadas no território. Para demonstrar normalidade, Cabinda foi escolhida como uma das sub-sedes do Campeonato Africano das Nações de futebol, organizado por Angola em 2010. A FLEC aproveitou esta oportunidade para levar a cabo um ato terrorista, atacando o autocarro que fazia o transporte da seleção do Togo, matando o motorista e ferindo dois jogadores[3]. Este ato suscitou fortes reações da parte dos serviços de segurança de Angola. Em inícios de março de 2011, as Forças Armadas Angolanas capturaram o chefe do estado-maior das FAC (Forças Armadas de Cabinda, o braço armado da FLEC). Resultou daí a expectativa de que no futuro não haveria mais conflitos armados em Cabinda. Entretanto, a Igreja

Católica - sob pressão do regime angolano - parece empenhada em evitar um envolvimento de elementos seus em atitudes e atos de resistência em Cabinda. Nomeou para a Diocese de Cabinda um bispo, Filomeno Vieira Dias, que não é natural da região e tem ligações com figuras do poder central, e retirou o estatuto de sacerdote a três padres de Cabinda que tinham, repetidamente, articulado as reclamações da população contra "Luanda". Entretanto, a FLEC parece ter mudado o nome para "Frente de Libertação do Estado de Cabinda".

Figura 1 – Mapa da Província de Cabinda



Fonte: www.cabinda.org

1.2 A DIVISÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

A província de Cabinda é composta por quatro municípios, Cabinda, Cacongo, Buco Zau e Belize. Sete comunas compostas de 386 povoações. A Assembleia Nacional concedeu autorização legislativa do governo para adoção de um regime aduaneiro e portuário especial para Cabinda, uma medida considerada tardia que já mereceu comentários positivos de alguns membros da sociedade local. Assim, todas as mercadorias importadas pela província, cujas taxas aduaneiras flutuam entre dois e 35% passarão a taxa única de um por cento para produtos alimentares e três para outros, ficando estabelecida exceção para os nocivos à saúde (tabaco e bebidas alcoólicas) ou considerados supérfluos ou de luxo (artigos de ourivesaria, relojoaria e automóveis ligeiros e pesados). Estes manterão as taxas do regime geral, por não serem essenciais à sobrevivência da população. Cabinda ficará isenta da taxa de serviço que é de 5 por cento atualmente. Já o imposto de consumo vai ser reduzido à metade das taxas do regime geral.

1.3 A POPULAÇÃO DE CABINDA

Não se pode falar da população de Cabinda sem se falar dos Bakamas, que consistem num grupo ritual tradicional que remonta a longos anos. Os Bakamas, identificados por máscaras que simbolizam vários rituais da região, sobretudo das localidades de Tchizo, Chinzazi, Isuso e Ngoyo foram sugeridos por Nsuni para servir de intermediários entre o povo vivente e os espíritos ocultos dos deuses e dos antepassados, assegurando, desta forma, a reconciliação entre os mortos e os vivos. Estes residem no morro de Tchizo, onde têm desempenhado um papel de capital destaque segundo a tradição local no combate aos espíritos malignos. Eles (Bakamas) afirmam-se, como protetores da terra e da comunidade cabindense. Os povos de Cabinda estão divididos em idiomas ou seja em dialetos diferentes. Na região onde se localiza a cidade capital fala-se Ibinda, desde a comuna de Malembo, do Tando Zinze até ao Sul, Yema. No centro, município de Cacongo, predomina-se Ilinge

enquanto no Norte (Mayombe, entre os municípios de Buco-Zau e Belize), a língua já é chamada Quiombe.

1.4 ATIVIDADES ECONÓMICAS DE CABINDA

No último senso estima-se que a população ronde aos 350 mil habitantes e a atividade principal é a agricultura. Pode-se afirmar que a economia de Cabinda não se resume somente ao “ouro negro”. As vastas florestas ricas, nomeadamente, em café, cacau, oleaginosas, fazem a riqueza da província que produz também madeira, batata, banana e mandioca. As reservas florestais de Mayombe, em Cabinda (a segunda maior do mundo depois da Amazônia, no Brasil) podem fornecer mais de 200 mil metros cúbicos de madeira por ano. É, também, no Mayombe onde se pode encontrar papagaios, uma ave bastante desejada pela sua característica e beleza. A pesca artesanal merece destaque na província. Cabinda beneficia de 10 por cento das receitas provenientes da exploração do petróleo da região. Atualmente é uma província em que se assistem a grandes e muitas mudanças, no sentido de proporcionar o bem-estar das populações.

Face à sua principal atividade económica, as autoridades do enclave advogam a implantação na região do ensino especializado na área do petróleo. Uma questão menos importante está ligada à reabilitação dos acessos às florestas, para garantir melhores condições para a fiscalização do corte ou abate de árvores e o transporte de madeiras.

Mas a província vai mudando a cada dia que passa. Já existe o serviço de telefonia móvel, financiado pelo governo local e considerado um projeto de sucesso, o de telefone rural que consiste na renovação da rede de cabos telefónicos, com a reabilitação, ampliação e reequipamento da Emissora Provincial e dos Estúdios da Televisão Pública. Numa diversidade de projetos ligados ao melhoramento do abastecimento de água potável e de energia elétrica.

Outro assim, é o facto da Assembleia Nacional ter dado autorização legislativa do governo para adotar um regime aduaneiro e portuário especial

para Cabinda. O território, antes batizado pelos portugueses como “Porto Rico”, é naturalmente rico em recursos naturais, fundamentalmente petróleo, que é a principal fonte de receitas do Estado angolano. Madeira, ouro, diamante, fosfato, urânio são outras das riquezas daquele vasto território.

1.5 REDES DE EDUCAÇÃO

Não devemos falar Cabinda sem caracterizar o sistema de ensino quanto ao número de escolas que existem, níveis de ensino bem como o organigrama, estruturas, funcionamento das escolas e relação entre a direção provincial da educação e essas escolas, não esquecendo o aproveitamento dos alunos.

Na província de Cabinda as qualificações dos profissionais da educação e a expansão da rede escolar vão originar melhorias significativas a partir deste ano, uma vez que se espera a abertura de novas escolas e novas contratações de professores.

O governo local tem agendado a abertura para o próximo ano letivo de seis escolas na cidade de Cabinda (sede) e, de futuro, nos demais municípios desta província.

Existe um enorme estímulo à construção de mais escolas, apesar da quantidade de alunos fora do sistema de ensino, daí que é importante analisar em que medida se poderá apostar numa expansão da rede escolar.

A formação dos docentes é sem dúvida um fator de bastante relevância, uma vez que há um trabalho conjunto para ser feito com o Ministério da Educação que vise uma melhoria da qualidade de ensino e da qualificação dos professores, que vise um ensino primário de qualidade.

1.6 ESTRUTURAS DE ADMINISTRAÇÃO DA PROVÍNCIA DE CABINDA E A ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

O tipo de governação local é um sistema, é cada vez mais, desenvolvido e virado para novos desafios. Ou seja, há uma necessidade constante de se

evoluir ao nível da governação, pois este é um requisito indispensável para diminuir a pobreza e assegurar o desenvolvimento sustentável.

Tal como acontece nos dias de hoje, com as sucessivas legislações sobre Governação Local em Angola, o município de Cabinda deve adotar cada vez mais, novas estratégias integradas para que esta governação a nível local possa ajudar a resolver os grandes desafios que são os do desenvolvimento a fim de poder promover o desenvolvimento sustentável. Tudo isto tem envolvido os demais estabelecimentos ativos bem como as suas parcerias com os atores incluindo órgãos do Estado, o setor privado e as comunidades, para que se possa cumprir com as suas responsabilidades, o município deve zelar por um impacto positivo e duradouro no que diz respeito à qualidade de vida das populações do Município de Cabinda.

Assim sendo, o Plano de Desenvolvimento Integrado (PDI) incide sobre centralizar este novo sistema de desenvolvimento do Governo Local e, representa ainda, uma base principal para que este Município adote mais estratégias que levem à inclusão e que se torne responsável pela satisfação das necessidades dos seus munícipes. A elaboração deste Plano tem como objetivo principal reforçar a necessidade de elaboração de um modelo de gestão e promoção do desenvolvimento local centrado no combate à pobreza sendo este articulado com as diretrizes da Estratégia de Combate à Pobreza do Governo Angolano, como se pode ler no decreto-lei n.º 1/07 do Conselho de Ministros. Este decreto rege que todos os municípios devem ser transformados em unidades orçamentais autónomas. Este foca também que é atribuída uma maior autonomia das diversas administrações municipais do país, que embora ainda sem autoridade para gerir receitas locais, transformam-se também em unidades orçamentais autónomas. O PDI é considerado um plano metodológico e operacional capaz de dar resposta aos desafios levantados durante a análise feita sobre as forças, fraquezas, oportunidades e constrangimentos do município.

O Governo Angolano, desde 1999 que se empenha no processo de descentralização e desconcentração, tendo como objetivo principal criar unidades de governação local autónomas, designadas por autarquias locais. O decreto-lei n.º 2/07 do Conselho de Ministros examina o processo de

desconcentração, uma vez que considera que as administrações municipais, unidades orçamentais institucionalizam os conselhos de investigação e concertação social como espaços de consulta das administrações, principalmente em relação às decisões sobre o desenvolvimento local.

Com base no Programa de Melhoria da Gestão Municipal, vimos assim lembrar que o seu propósito é estabelecer unidades orçamentais autónomas que levem a um ambiente de consultoria nas mais variadas áreas. Este plano foi desenvolvido com vista a corresponder às expectativas e prioridades de todos os fragmentos sociais responsável pela Administração Municipal de Cabinda.

CAPITULO II – A GESTÃO EDUCACIONAL

2.1. GESTÃO ESCOLAR VS ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Ao analisarmos questões fundamentais e os novos desafios propostos à gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta no contexto de uma sociedade que se democratiza e transforma. Muito desses desafios já se acham reconhecidos conceitualmente, embora, em muitos casos, sejam trabalhados apenas genericamente pela comunidade educacional. São objetos deste trabalho a mudança de concepção da escola e as implicações quanto a gestão escolar, as limitações do modelo estático da escola e sua direção; a transição de um modelo estático para um paradigma dinâmico; a descentralização, a democratização da gestão escolar e a construção da autonomia da escola, e a formação de gestores escolares. No geral, em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar estão ultrapassados por conduzirem ao desperdício, ao ativismo inconsequente, a falta de responsabilidade por atos e resultados e ao fracasso de suas instituições. Por isso, a atual fase é marcada por uma mudança de paradigma adotando concepções e práticas interativas e participativas, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas. Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faz. Todo este movimento altera o sentido e a concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas a promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade. Trata-se de uma experiência nova, sem parâmetros anteriores para a qual devemos desenvolver sensibilidade, compreensão e habilidades especiais, novos e abertos. No entender de Drucker (1992) “Isso porque tudo que dava certo antes está fadado ao fracasso na nova conjuntura”.

Há pouco tempo, o modelo de direção da escola era aquele que se observava como hegemônico, era o de Diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria em seu estabelecimento de ensino. Seu papel, neste contexto era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais.

Segundo Luck (2000), “Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria estas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior”.

É ainda Luck (2000), diz que "esse procedimento era possível porque a clientela escolar era mais homogênea, ante elitização da educação, em vista do que, quem não se adequasse ao sistema era banido dele". A expulsão explícita ou sutil de alunos da escola foi uma prática aceita como natural durante muitos anos. Essa situação está associada ao entendimento limitado de que a escola é responsabilidade do governo, visto este como uma entidade superior e externa à sociedade; uma supraentidade ao mesmo tempo autoritária e paternalista.

Essa “dissociação entre direitos de uns e deveres de outros, ao perpassar a sociedade como um todo, produz na educação, diretores que não lideram, professores que não ensinam, alunos que não aprendem, todos esperando que o “outro” faça alguma coisa, para resolver os problemas ou dificuldades, inclusive os ocupantes de posições no sistema de ensino” (Luck, 2000,p.13).

Assim, adotou-se o método de administração científica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada, da linearidade, da influência estabelecida de fora para dentro, do emprego mecanicista de pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais, da fragmentação e redução dos processos educacionais a tarefas exercidas sem vida e sem espírito, o amor à profissão foi deixado de lado. Muitas vezes, até a atividade pedagógica, como é o caso de corrigir provas, dar notas passaram a ter uma conotação de quantidade e não mais de qualidade. Houve uma grande preocupação com a dimensão quantitativa em detrimento à qualitativa.

Com esse enfoque, “administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e a própria autoridade, centrada na figura do diretor” (Luck, 2000,p.13).

Mediante esse cenário, houve uma fixação de uma hierarquia e verticalização aos processos sociais nele vigente; estabeleceu-se ainda a burocratização dos processos, a fragmentação de ações e sua individualização e, como consequência, a desresponsabilização de pessoas em qualquer nível de ação, pelos resultados finais. A eles está associada a administração por comando e controle, centrada na autoridade e distanciada da implementação de ações, construindo-se, dessa forma, uma cultura de determinismo e dependência. Segundo Luck (2000), devido à crescente complexidade das organizações e dos processos sociais nelas ocorrentes, caracterizada pela diversificação e pluralidade de interesses que envolvem, e a dinâmica das interações no embate desses interesses, não se pode conceber sejam elas geridas pelo enfoque limitado da administração científica, pelo qual tanto a organização, como as pessoas atuando em seu interior, eram consideradas como componentes de uma máquina a ser manejada e controlada de fora para dentro. Também segundo esse enfoque, Luck (2000) afirma que “os problemas recorrentes seriam sobretudo encarados como carência de insumos, em desconsideração à falta de orientação de seu processo e dinamização da energia social necessária para promovê-lo”.

Pode-se perceber, então, que os sistemas educacionais, como um todo, e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais especiais, são de acordo com Luck (2000) “organismos vivos e dinâmicos fazendo parte de um contexto socioeconómico-cultural marcado não só pela pluralidade, como pela controvérsia que vêm, também se manifestar na escola”.

Por isso, a direção escolar demanda de um novo enfoque de organização e é esta necessidade que a gestão escolar deve procurar responder. Essa gestão abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino. Vive-se, então, um momento de transição entre os dois enfoques de ensino: a

administração científica (que seria o modelo estático) e a administração empreendedora (que seria o modelo dinâmico).

Há de se dar conta, no contexto da escola, “da multiculturalidade de nossa sociedade, da importância da riqueza dessa diversidade, associados à emergência do poder local e reivindicação de esforços de participação. Em decorrência dessa situação exposta, muda a fundamentação teórico metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendida como um processo de equipa, associado a uma ampla demanda social por participação”, (Luck, 2000,p.15).

Essa mudança de administração não é apenas terminológica, mas é uma alteração conceptual de administração para gestão também. Sendo assim teríamos a troca do conceito administração por gestão e, logo, do diretor escolar pela nomenclatura de gestor (nomenclatura esta que esta ligada à democracia, ouvir toda a comunidade escolar).

A partir desse novo conceito “gestão escolar” pode-se verificar que ele traz o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem pelo seu modo de agir, em sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados.

A mudança de consciência implica o reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo, uma vez. Senge (1993), refere que “quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados”. E essa percepção sectorizada tem sido a responsável pelo fracionamento e dissociação das ações escolares e consequente diluição do seu trabalho e dos seus efeitos. (Luck,2000,p.29).

Feitas reflexões sobre essas mudanças entendemos que, no cômputo educacional, pode-se afirmar que um diretor escolar é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto

de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. Como refere Klink (1993), tal atitude garante a possibilidade de que se “pense grande e aja pequeno”, isto é, que em suas ações localizadas tenha em mente o conjunto todo da escola e seu papel educacional, não apenas imediato, mas de repercussão no futuro, em acordo com a visão estratégica e com amplas políticas educacionais.

O diretor implica ter uma visão da escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo, com horizontes largos.

A respeito dos mecanismos de eleição do diretor, o movimento de descentralização e construção da autonomia da escola passou, em Angola, pela adoção de mecanismos diferenciados de provimento do cargo de diretor da escola, em contrapartida à prática tradicional de indicação por políticos, filtrada e referendada pelos órgãos centrais.

Parent (1999), refere-se que “a escolha do diretor escolar, pela via de eleição direta e com a participação da comunidade, vem se constituindo e ampliando-se como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos”. É sempre bom lembrar que não é a eleição em si que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global, do qual ela seria apenas um momento significativo. Ao se promover a eleição de dirigentes, estar-se-ia delineando uma proposta de escola, de estilo, de gestão e firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito. Esse entendimento, no entanto, não se tem manifestado no conjunto das escolas, como em geral não se manifesta em nossa prática de escolha de nossos dirigentes e legisladores: os elegemos e não assumimos o compromisso qualquer participação, mesmo a de acompanhamento das ações necessárias que tomem para por em prática essa política.

“A aspiração de que com a introdução da eleição, as relações na escola se dariam de forma harmoniosa e de que as práticas clientelistas desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui uma forma de permitir que eles venham

à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los”, (Luck 2000, p.22).

Trata-se, portanto, de uma área de atuação sobre a qual muito temos a apreender: como eleger o melhor e mais competente profissional disponível para o cargo, como superar os interesses individuais e de grupos isolados na busca do bem social e da qualidade da educação, como manter o compromisso coletivo e a mobilização social em torno da escola, para além da ocasião das eleições.

Segundo Paro (1996), “a decisão pelo judiciário, de apontar a inconstitucionalidade da realização de eleição para o provimento do cargo de diretores de escola, tem promovido uma retração na expansão desta prática e fortalecido um tendência a perder de vista os esforços pela democratização da escola e de sua gestão.” Segundo o autor, deve-se promover critérios de seleção de diretores que passem pela demonstração de competências para o exercício deste trabalho (critérios técnicos).

2.2 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Antes de mais torna-se necessário conceptualizarmos o que se entende por organização. Para Daft (2002) “ as organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados, e são ligadas ao ambiente externo”. Mas o principal elemento da organização são as pessoas que compõem a organização e seus relacionamentos. Uma organização só existe quando as pessoas interagem para realizar funções essenciais que objetivam alcançar metas. É a maneira como essas pessoas agem na organização que vai determinar o alcance dessas metas.

Chiavenato, na sua análise também enfatiza a importância da pessoa na organização e não propriamente nos produtos e serviços. Segundo Chiavenato (1999), as organizações “ em vês de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas investem nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolve-los produzi-los e melhorá-los.

2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura foi traduzido às ciências administrativas no final da década de 1950. Muitos eventos justificam tal interesse, como a expansão geográfica das empresas, multinacionais, que pretendiam reproduzir suas estruturas em outros países para ter vantagens comparativas (mão de obra barata, novos mercados, proximidade de matérias, entre outros). A cultura organizacional é definida pelos valores, normas crenças, símbolos e rituais partilhados pelos elementos da organização. Segundo Banov (2008) a cultura organizacional retrata, a vida das empresas e molda o comportamento das pessoas que nela trabalham. Cada pessoa, de acordo com a sua história, cria uma cultura que orientará o comportamento dos seus integrantes. Uma empresa não nasce com um perfil cultural. Ela se transforma, ao longo do tempo, numa cultura. O grupo de pessoas que se conformam á organização (os fundadores e, ao longo do tempo, os dirigentes) ao se relacionarem com o ambiente externo e ao criarem uma estrutura inetrna, para responder a essa interação, estabelece um meio de normas e regras, uma maneira propria de agir e interagir, de ser e de fazer. Por exemplo: se os fundadores ou dirigentes acreditam que uma empresa funciona somente com autoritarismo, é isso que vão incrementar. As normas, regras e os procedimentos desta organização serão embasadas no autoritarismo. Se, ao contrário, os dirigentes acreditam que as coisas funcionam melhor num cenário democrático, assim criação as suas normas. A cultura gera uma identidade reconhecível para as pessoas que compartilham dos seus limites internos. A leitura da cultura da organização vai dizer ao gerente como ele se deve comportar em relação a organização a organizazção e como ele deve tratar os seus colaboradores.

Ainda este autor diz que, os principais elementos que vão moldar uma cultura organizacional são a filosofia da empresa é a base da cultura, trazida por fundadores e dirigentes, que estabelece o sistema da empresa: autocrática, demofrática, liberal, ou situacional. Essa filosofia é que define como devem ser as pessoas que trabalharão na organização. A estrutura da organização (que define o tipo de organização, comunicação e redes de comunicação). Papel exercido pela liderança: compatível com a filosofia e estrutura da organização.

Se a filosofia privilegia o sistema autocrático, as suas lideranças. A cultura também determina aquilo a que os gerentes devem prestar atenção nos seus colaboradores, o que vão avaliar e controlar. Se uma organização possui uma cultura que valoriza a obediência e a disciplina, são estes os elementos que o gerente observará, controlará e avaliará em seus colaboradores. Outra organização possui uma cultura que valoriza a competência e a produtividade, estes são os elementos que devem ser observados, controlados e avaliados.

O autor descreve que a cultura organizacional assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas. Permite relacionar e aplicar variadas noções que até há muito pouco tempo era considerada fatores passivos: os valores, a qualidade de vida no local de trabalho, a identidade. Entendemos que a cultura de uma organização será pois um, conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. Assume-se como um sistema de valores, expressas através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos Infest (1991). Para Bilhim (1996) a cultura significa, mais do que as normas ou valores do grupo, traduzindo-se assim numa resposta genérica aos problemas que podem surgir, baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas naturalmente, a cultura organizacional está em constante formação e aperfeiçoamento, adaptando-se as alterações no meio ambiente e aos distintos problemas internos. Todavia, os elementos chave estáveis na vida do grupo, completamente assimilados, não sofrem alterações.

De acordo com Teixeira (1998) algumas características traduzem a essência da cultura de uma organização, a saber: a identificação do funcionário, mais com a instituição no seu todo, do que com a sua profissão ou tarefa específica; a colocação de ênfase no grupo, organiza-se o trabalho essencialmente com base em equipas, e não numa base individual; a focalização nas pessoas, no sentido de serem tomadas em consideração os efeitos das decisões sobre os membros da instituição; a integração departamental, visível na medida em que os diferentes departamentos ou unidades têm a possibilidade, de atuar de forma independente.

“As preocupações essenciais da gestão dizem respeito aos resultados, ou aos meios utilizados para os atingir; por último, a conceção de sistema aberto, ou sela, a medida em que a organização está atenta as modificações no ambiente externo, e atua em resposta as suas necessidades”, (Teixeira,1998).

Ainda de acordo com o mesmo autor, estas características que definem uma cultura organizacional existem em qualquer instituição em maior ou menor grau. Será a avaliação de cada um dos aspeto que permitirá obter a imagem da cultura de uma determinada organização, e definir com clareza as suas particularidades.

Segundo Gomes (2000) diz que são “funções essenciais da cultura organizacional o controlo, a integração, a motivação, o envolvimento ou empenhamento, a identificação, a performance, o sucesso ou a excelência organizacional”

Na visão de Bilhim, (1996), a vertente cultura define com clareza, as fronteiras organizacionais, ao distinguir cada uma de todas as restantes; também agrega os membros da instituição em torno de uma identidade partilhada, facilitando a sua adesão aos objetivos gerais da organização, empenhando-se na procura do bem comum.

Para estes, a clara utilidade de uma cultura organizacional é a redução do grau de ambiguidade, facilitando o seu entendimento em relação aquilo que a organização espera de si no que diz respeito aos comportamentos, à concretização das tarefas e as atitudes perante os distintos tipos de situações. O autor acrescenta ainda que a cultura pode ser transmitida de diversas formas, das quais destaca as histórias (narrativas sobre acontecimentos passados que fornecem explicações e legitimam as práticas atuais), os rituais (sequências de atividades que fornecem aquilo que é realmente importante para a organização, em termos de valores intrínsecos ou de metas a atingir), os símbolos (logótipo, uniformes, arquitetura dos espaços, são suportes que transmitem mensagem aos empregados) e a linguagem (desenvolvimento de tecnologia típica, com a criação de siglas ou mesmo de palavras apenas compreendidas no seio da organização).

O autor afirma, para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. Esse conceito entendemos que responde plenamente esta questão, onde o autor sugere que a revitalização e a inovação são fatores importantes para as instituições, e de certo modo só se consegue isso mudando a cultura da organização. O esforço de entendimento mútuo dentro da instituição é a maneira de garantir uma estrutura consistente e manter o ritmo de produtividade da organização. Para manter as equipas, com um perfil variado é preciso de um enfoque cultural e escolher as pessoas que são diferentes. O que faz uma instituição forte é o respeito mútuo, interno, e no que poderá gerar respostas rápidas e eficientes. Se as diversidades forem integradas em torno de um único compromisso, a instituição estará sempre pronta para administrar as mudanças, que forem necessárias. “Só se consegue isso com uma cultura organizacional forte, onde as pessoas têm os valores e princípios da organização, dessiminados de forma clara, onde as pessoas tem orgulho de fazer parte de uma organização transparente e focada no sucesso”, (Kissil, 1998).

Neles existem a presença de um conteúdo hipotético, através dos quais as mensagens e comportamentos convenientes, são objetivos de aplausos e adesão mais levando a naturalização de seu conteúdo e transmissão espontânea aos demais membros. Os elementos da cultura organizacional são, os valores, as definições do que é importante para atingir o sucesso. As empresas definem alguns valores que resistem ao teste do tempo. Como exemplo, podem ter importância do consumidor, padrões de desempenho, qualidade e inovação, etc.

As creças e pressupostos são geralmente utilizadas como sinónimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Implica alguma visão do mundo, que passa a ser considerada válida.

“Os ritos, rituais e Cerimonias são atividades planeadas para tornar a cultura mais visível e coesa. Seriam os processos de integração, admissão etc.

As histórias e mitos são narrações e inventos que informam sobre os mitos das organizações as vezes sem sustentação nos factos.

Quanto às normas, estas são as regras que falam sobre o comportamento esperado e adaptado pelo grupo”, (Freitas, 1991).

Portanto, segundo Martin (1992) e Curral (2008) quando se referem à cultura organizacional, distinguem três linhas tradicionais da cultura organizacional, tais como: a Integração, Diferenciação e Fragmentação. A perspectiva de integração centra-se nas manifestações de cultura a que sublinham o consenso que existe na organização, definindo a cultura como aquilo que é claro para todos os membros, valorizando por isso a harmonia proporcionada por esta partilha.

A perspectiva da diferenciação ocupa-se das manifestações culturais sobre as quais existem interpretações inconsistentes, considerando que os consensos só podem ser encontrados ao nível dos subgrupos, os quais aparecem independentes um dos outros e podem viver em harmonia ou em conflito entre si. Os funcionários de uma organização têm diferentes origens, éticas e sociais e desempenham diferentes papéis, os quais variam no poder, autoridade e estatuto que lhes é atribuído, assim como nas recompensas e obrigações que deles derivam.

Estas diferenças estabelecem diferentes interesses e motivações por parte das pessoas originando subgrupos que partilham valores e pressupostos. A perspectiva fragmentação considera a diferenciação num ponto extremo, porque estabelece o indivíduo, como principal unidade de análise. O consenso é algo de transitório, e específico em cada situação ou para a resolução de cada problema, de modo que a vida organizacional se encara como um fluxo de diferentes interpretações e confrontos, sem existirem padrões permanentes. Nas organizações atuais a ambiguidade de valores, normas e pressupostos que dominam, sendo a fragmentação inevitável porque os próprios subgrupos estão sempre a sofrer alterações.

As relações que às pessoas se alteram para responder às mudanças constantes da envolvente externa e adotam valores e pressupostos diferentes em cada momento, segundo os autores Chambel e Curral (1995), permitem protegerem os seus próprios interesses. Defende-se, que estas perspectivas devem ser consideradas deste modo, “o resultado é mais proveitoso se utilizar-se as três conceções conjuntamente para compreender melhor, as dinâmicas

da cultura na sua totalidade a perspectiva de integração tem sido a mais generalizada”, (Martini, 2002).

Tal como referem os autores Chambel e Curral (2008), “A cultura organizacional pode ser definida como conjunto de cognições partilhadas pelos membros de uma unidade social, as quais se adquirem através da aprendizagem social e dos processos de socialização, os quais expõem os indivíduos a diferentes atividades, interações, informações e artefactos, ao longo do tempo e fazem com que haja partilha de valores de crenças e de expectativas entre si.”

De acordo com o mesmos autores, a cultura organizacional seria o reflexo de um conjunto de pressupostos desenvolvidos por um grupo para enfrentar os problemas de adaptação externa e integração interna, os quais foram suficientemente testados para serem conservados válidos e, por isso transmitidos os novos membros, através de um processo de socialização. Ao considerarmos a cultura organizacional como sistema de crenças, valores e ações compartilhadas pelos membros essa mesma organização, distinguimos como consequência dessa cultura: a gestão de incertezas coletivas; a criação de uma ordem social, a criação de uma continuidade; a criação de identidade e compromisso coletivo.

Há necessidade de se fazer uma intervenção na cultura de uma organização, englobando todas as componentes organizacionais, desde as relações humanas, estrutura organizacional, até ao processo de tomada de decisão. A organização deverá ter atenção aos chamados sintomas culturais, tais como:

- O perfil dos dirigentes (valores pessoais, carreira e carisma);
- O perfil dos colaboradores (meio sociocultural, profissional e pedagógico);
- Os ritos e símbolos (atitudes recíprocas dos colaboradores e local dos postos de trabalho);
- A comunicação (interna, externa, formal, descendente e ascendente);
- As estratégias (forma, conteúdo e eficácia);
- A filosofia global de gestão.

Compreendemos assim, que muitas culturas facilitam a comunicação, a partilha de experiência e de informação. Outras favorecem a centralização da informação, a competição exagerada e a manipulação. Não existe uma única cultura, mais sim subculturas, que vão surgindo por meio da aprendizagem e adaptação de valores e normas próprias de cada área da empresa ao desenrolar da atividade de cada uma na organização. O facto de existirem várias subculturas não invalida a existência da cultura da empresa. Existirá um tronco comum (a cultura da empresa), do qual partem ramificações diversas (cultura específica de cada setor) e que por ele são alimentadas e qual se apoiam. De acordo com Gomes (1993) e Torres (1997), “a cultura não é qualquer coisa solenemente objetiva externa para os indivíduos de uma determinada sociedade, classe ou grupo. A cultura é também conquistada, transmitida e partilhada através do esforço individual para compreender, controlar e participar na vida do grupo”.

2.4 O PAPEL DO LIDER ENQUANTO GESTOR NA ESCOLA

Este ponto reforça o que foi enunciado no capítulo anterior e ajuda a compreender e a estabelecer a diferença entre a gestão das escolas que assolam a maioria e a liderança que se ambiciona para a implementação de uma cultura de mudança na educação.

Na verdade a liderança não passa de uma gestão a pensar no presente e assente em paradigmas burocráticos, que soluciona os problemas que vão surgindo mais de acordo com a legislação do que com a atenção às pessoas envolvidas. Aplica-se uma “receita” geral. A liderança transformacional é uma verdadeira liderança que surge como chave para dissipar o caos civilizacional que caracteriza a modernidade e, atendendo à particularidade das situações, procura prevenir os problemas e/ou procura as respostas difíceis para os problemas complexos, “repletos de paradoxos e dilemas”.

Para estabelecer a distinção entre gestão e liderança e consequentemente entre gestor e líder, parecem-nos pertinentes os dois

quadros que se seguem, na medida em que respondem a perguntas objetivas sobre as suas ações.

Quadro 1 - Gestão e Liderança como dois processos separados

Gestão e Liderança como dois processos separados		
Kotter (1990)		
	Gestão	Liderança
O que devemos fazer?	Planear e orçamentar – estabelecer passos detalhados e calendários para atingir os resultados necessários, e depois alocar os recursos necessários para que isso aconteça.	Estabelecer a direção – desenvolver uma visão de futuro, muitas vezes um futuro distante, e estratégias para produzir as mudanças necessárias para alcançar essa visão.
Como encorajamos os nossos colaboradores a produzir resultados necessários?	Organizando e gerindo o pessoal – estabelecer algum tipo de estrutura para cumprir exigências planeadas, gerir isso com os indivíduos, delegando responsabilidades e autoridade para executar o plano, dando as políticas e os procedimentos para ajudar a orientar as pessoas ou os sistemas para monitorizar a implementação.	Alinhar as pessoas – comunicando a direção através de palavras e ações a todos cuja cooperação possa ser necessária, de forma a influenciar a criação de equipas e coligações que compreendam a visão e as estratégias e que aceitem a sua validade.
Tornar realidade	Controlar e resolver problemas – monitorizar detalhadamente resultados face ao planeado com algum pormenor, identificar os	Motivar e inspirar – incentivar as pessoas a ultrapassar os grandes obstáculos à mudança de natureza política, burocrática e de

	desvios e depois planear e organizar de forma a resolver esses problemas.	recursos, através da satisfação de necessidades humanas muito básicas, mas não realizadas.
Resultados	Produz um determinado nível de previsibilidade e ordem e tem o potencial de produzir, consistentemente, resultados – chave esperados pelas partes interessadas (por exemplo, cumprir o orçamento, etc).	Produz mudanças, por vezes até a um nível drástico, e tem o potencial de produzir mudanças extremamente úteis (por exemplo, novos produtos que os consumidores desejam, novas abordagens às relações entre os colaboradores que apoiam o desenvolvimento da organização).

Pensamos que os quadros são bastante elucidativos no que concerne a distinção entre gestão / liderança e gestor / líder. As palavras utilizadas para definir gestão / gestor refletem uma atitude passiva, dormente, que leva à estagnação intelectual e ao conformismo pessimista e depressivo. Não é assim de estranhar a ausência de motivação por parte da maioria de professores e alunos quando pensam que têm que ir para a escola. As palavras utilizadas para definir liderança / líder refletem, em contrapartida, uma atitude ativa, desperta, que leva ao crescimento intelectual e à insatisfação otimista e estimulante. Querem-se professores e alunos que sintam alegria quando vão para a escola e contribuam para a criação de “comunidades de aprendizagem poderosas”.

A mudança que caracteriza o paradigma mundial de hoje deve ser vista mais como um processo do que como um acontecimento com data e hora marcadas. Vai acontecendo mais depressa nuns países e mais devagar em Portugal, facto que permite ao líder de uma escola seduzir as pessoas competentes para o ajudarem na concretização do seu sonho.

Há que despertar a vontade nos professores, alunos, encarregados de educação e comunidade em geral de mudarem de atitude e estabelecerem um compromisso interno e não ignorante com a cultura de mudança. Tudo resultará fatalmente num fracasso, se as pessoas não sentirem elas próprias a urgência e a benesse de viverem uma rotina de aprendizagem. Aprendizagem essa, que só poderá advir da partilha de informação e experiências entre os diversos órgãos da escola.

A informação torna-se conhecimento quando é partilhada e debatida. Assim, os conselhos executivos poderão fortalecer-se quando assessorados por conselhos pedagógicos, assembleias de escola, conselhos de diretores de turma, conselhos de turma, associações de pais/encarregados de educação, associações de estudantes, etc, que partilharem um mesmo “objetivo moral, compreenderem o processo de mudança, desenvolverem relacionamentos, fomentarem a construção do conhecimento e lutarem pela coerência – com energia, entusiasmo e confiança”, (Fullan,2003).

Perante a realidade escolar, é preferível falar-se em líderes, na medida em que cada professor deve ser um líder para os seus alunos, que, por sua vez, desenvolvem competências e conhecimentos que lhes permitirão serem os líderes do futuro. Citando Fullan (2002), podemos concluir que “... o melhor contributo da liderança é desenvolver líderes dentro da organização que a façam crescer para além da sua própria saída”.

Toda esta sociedade do conhecimento tornar-se-á uma realidade quando as boas práticas de aprendizagem forem devidamente transmitidas no circuito da transmissão de informações, que serão utilizadas e não somente memorizadas.

A escola tem que tornar-se um espaço aberto que fomente a análise e decisão de solucionar qualquer situação que melhore e produza sucesso no desempenho da comunidade educativa. Respeitando a confidencialidade ética, é imperioso que os conselhos de turma promovam estratégias e criem uma rede de informação que visem orientar e educar as pessoas para a vida de qualidade excelente.

A apatia tem que ser assim abatida por uma gestão escolar verdadeiramente liderante, em que o líder executivo é crucial para escolher e

motivar os líderes intermédios que o apoiarão na concretização da sua visão, da qual resultará, uma eficácia escolar visível nos resultados obtidos através da avaliação formal e informal.

Neste contexto de mudança em que é imperioso alcançar o sucesso, o conceito de liderança surge, em nossa opinião, como um dos vértices fundamentais do conhecimento. Assim o líder é o inspirador da aprendizagem do capital humano que sustenta nas organizações modernas a gestão presente e inova numa perspetiva de antecipar o futuro.

2.5 A EVOLUÇÃO DO SISTEMA EDUCATIVO EM ANGOLA

A escola deve ser vista como a base de uma organização, da qual fazem parte as famílias, sendo estas estruturas educativas e culturais que formam a sociedade. Sendo assim, estas devem assumir um papel predominante e perentório no que concerne à ação orientadora dos valores ao nível da gestão.

Segundo os Estudos realizados pelo Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação, do Ministério da Educação Angolano, após a Implementação da Reformulação do Sistema de Educação Colonial, ressaltou a existência de anomalias no que dizia respeito ao fraco aproveitamento escolar dos alunos nos diferentes níveis de ensino. Situação pela qual foi recomendado a realização de estudos mais aprofundados sobre o estado da Educação.

Assim sendo, em 1986, foi elaborado um diagnóstico no setor da Educação. Depois de concluído este diagnóstico, foram evidenciadas as fragilidades do Ensino de Base, com reflexões nos diferentes níveis de ensino.

Comprovou-se que não se conseguia ter uma prespetiva ao nível dos conhecimentos adquiridos pelos alunos ao terminavam o Ensino de Básico, e ainda, que existia uma grande diferença entre o número de horas estipulado nos programas e o tempo real lecionado. De uma forma geral, os conteúdos de ensino baseiam-se em estratégias ambiciosas para as condições reais do país, não existindo um critério que reforce a obrigatoriedade do cumprimento dos programas curriculares. Somente 142 dos 1000 que ingressam na 1ª classe,

concluem o I nível do Ensino de Base, dos quais apenas 34 transitam sem repetir o ano letivo, 43 com uma repetição e 65 com duas ou três repetições.

Após 1982, era inexistente um sistema que fosse eficaz e dinâmico na reestruturação do corpo docente. Entre 1981 e 1984, 10. 000 Professores abandonaram o Ministério da Educação, tendo como causas: a situação política-militar, a baixa remuneração salarial e as péssimas condições sociais. O ensino estava nas mãos de docentes estrangeiros, nos níveis II e III do Ensino de Básico, cuja língua de trabalho e preparação profissional era diferente, conforme a sua nacionalidade. Não existia, então um sistema que assegurasse completamente a distribuição coerente da rede escolar, uma vez que as escolas herdeiras do colonialismo obedeciam a critérios de acordo com os seus interesses. Constatou-se, também, um decréscimo no número de escolas, devido a diferentes situações, tais como a situação político-militar do país.

O Diagnóstico elaborado contribuiu para o restauro das anomalias verificadas bem como para a conceção de uma nova estrutura do Sistema Educativo, baseado na Lei n.º 13/01 de 31 de dezembro do Conselho de Ministros.

Este novo Sistema de Educativo demanda que o Ensino Secundário seja constituído por dois ciclos: o 1º Ciclo do Ensino Secundário e o 2º Ciclo do Ensino Secundário, em que o 1º Ciclo do Ensino Secundário oferece um ensino geral, abrangendo a educação regular e a educação de adultos, com uma duração de 3 anos cada, da 7ª à 9ª classe, e destina-se à preparação dos alunos para a continuação dos estudos no 2.º ciclo do ensino secundário (ver alínea a) do artigo 19.º e ponto 1 e 2 do artigo 33.º da Lei n.º 13/01. O 1.º Ciclo do Ensino Secundário oferece uma Formação Profissional Básica destinada a preparar jovens e adultos para o ingresso no mercado de trabalho tal como é referido no artigo 24.º da Lei n.º 13/01). Oferece ainda, uma Formação Intermédia, com a duração de 1 a 2 anos, para profissionalização na docência, dos utentes de diplomas da 9.ª classe do 1.º Ciclo do Ensino Secundário Geral que não queiram ou não tenham oportunidade de ingressar no 2.º Ciclo do Ensino Secundário como se pode ler no ponto 3 do artigo 26.º da Lei n.º 13/01).

Como se pode ler na alínea b) do artigo 19.º e no 1.º e 2.º do artigo 33.º da Lei n.º 13/01, o 2.º Ciclo do Ensino Secundário oferece um Ensino Geral, contendo a Educação Regular e a Educação de Adultos, com uma duração de 3 anos cada, da 10.ª à 12.ª classe, e destina-se à preparação dos alunos para o ingresso no Ensino Superior.

O 2.º Ciclo do Ensino Secundário oferece duas formações profissionalizantes, sendo a Formação Média Normal e a Formação Média Técnica, cada uma com 4 anos de duração, da 10.ª à 13.ª classe, e destina-se à preparação para o ingresso no mercado de trabalho e mediante determinados critérios, para o ingresso no Ensino Superior, como vigoram os pontos 1.º e 2.º do artigo 25.º da Lei n.º 13/01.

A Formação Média Normal é destinada à formação de professores para o Ensino Primário, nomeadamente para a Educação Regular, a Educação de Adultos e a Educação Especial como se pode ler no artigo 29.º da Lei n.º 13/01).

Os pontos 3.º dos artigos 25.º e 26.º da Lei n.º 13/01, demandam que a Formação Média Normal comporta ainda uma Formação Intermédia, com uma duração de 1 a 2 anos, para profissionalização dos utentes de diplomas da 12.ª classe do 2.º Ciclo do Ensino Secundário Geral, que não queiram ou não tenham oportunidade de ingressar no Ensino Superior.

A formação Média Técnica é destinada à formação de técnicos para os diferentes ramos da vida do país, tais como da indústria, da agricultura, da economia, da saúde, das artes, dos desportos, etc. como se pode verificar nos pontos 1.º e 2.º do artigo 25.º da Lei n.º 13/01.

A Formação Média Técnica comporta ainda uma Formação Intermédia, com uma duração de 1 a 2 anos, para profissionalização dos utentes de diplomas da 12.ª classe do 2.º Ciclo do Ensino Superior tal como se pode ler no ponto 3.º do artigo 25.º da Lei n.º 13/01.

No que diz respeito à reforma educativa, o processo evoluiu significativamente nesta província, com a sua implementação em 267 estabelecimentos escolares, abrangendo 164 mil alunos e 3.971 professores.

Falando em termos gerais ter havido uma grande evolução quer no Ensino Básico, técnico-profissional, médio e superior, quer no domínio das

infraestruturas, quer no processo de ensino e aprendizagem, com a criação da Universidade Pública '11 de novembro', com as faculdades de Economia, Direito e Medicina, Instituto Superior de Ciências de Educação (ISCED) e do Instituto Politécnico Superior, com uma vasta gama de cursos superiores, designadamente enfermagem, farmácia e análises clínicas, Cabinda terá enormes benefícios.

2.6 PARTICIPAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA COMUNIDADE NA GESTÃO ESCOLAR

Atualmente no Sistema Educativo Angolano a Equipa de Gestão escolar a restante comunidade de Educativa, tais como professores, alunos, Encarregados de Educação, pais e funcionários estão a ser conduzidos abruptamente para a ação, sem tempo para a reflexão crítica e definição de novas estratégias que levem a uma melhoria significativa dos resultados.

Estes resultados são reativos, não havendo condições pessoais e técnicas para os tornem proativos, da responsabilidade grupo específico participativo e com o compromisso de analisar e dar a conhecer as necessidades e aspirações dos alunos.

Nas comunidades educativas, os erros e fracassos são na sua maioria devido a decisões impulsivas e à ânsia de chegar, a qualquer custo, aos resultados máximos estipulados, esquecendo o que está na base de uma boa educação do aluno. Paradoxalmente, reproduzem a cultura da repetência e da evasão, do desperdício e do corporativismo, não melhoram a relevância social da escola que é ensinar e educar crianças e jovens.

As frustrações que sofremos na escola resultam do fato de adotarmos soluções antecipadas no que diz respeito à resolução de problemas que precisam ser uma maior análise e que só têm solução a médio prazo. Há que enveredar por um caminho que nos leve a uma melhoria contínua das nossas ações. Para isso, é necessário rever valores e evidenciar mudanças. É preciso descartar velhos hábitos e construir uma nova cultura, na qual todos estejam envolvidos no processo educativo com vista à melhoria da qualidade do ensino.

A Qualidade é uma questão que abrangida por tudo o que tem a ver com o sucesso educativo, para que sejam gerados ou não bons resultados.

É fundamental, para quem quer promover a melhoria da qualidade de ensino, seguir modelos e estratégias, baseados numa cultura organizacional da escola e nos modelos de gestão. Os diversos setores da escola, administrativos e pedagógicos, não podem ser sistemas fechados. É responsabilidade de todos os que deste sistema fazem parte primar pela qualidade do ensino, uma vez que este processo é do resultado de todas as ações. A qualidade resulta do do conjunto de comportamentos de todos os membros da comunidade educativa.

2.7 A GESTÃO NOS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO

A gestão dos estabelecimentos de ensino constitui uma variável de capital importância a considerar no processo global de administração do Sistema Educativo e é uma premissa fundamental para a correta execução das políticas do Setor.

O estabelecimento de ensino é a unidade de base de toda a estrutura da educação escolar e para a qual devem convergir e entrosar-se os processos de formação, coordenação e acompanhamento promovidos pela administração dos serviços centrais, configurados uns como “áreas fim”, integradas pelas direções que se ocupam do desenvolvimento da atividade fundamental – o ensino, e outros como “área meio”, integradas pelas estruturas que contribuem para a realização da atividade fundamental.

A experiência vivida de 1975 a esta data não conferiu, infelizmente, a prioridade que seria de desejar ao campo da gestão dos estabelecimentos de ensino, sendo mesmo até sintomático o facto de a abordagem dessa problemática ter sido quase sempre associada (e até mesmo reduzida) a uma questão de formação, grau de competência e responsabilização do diretor da escola.

Com efeito, e se tomarmos como ponto de partida alguns parâmetros que configuram o estabelecimento de ensino tais como:

- (i) a sua caracterização geral (localização, regime de funcionamento, níveis ou ciclos a que se destina, capacidade de lotação em alunos e turmas);
- (ii) a estrutura e áreas de uso pedagógico, administrativo e social;

- (iii) o quadro de pessoal;
- (iv) o corpo diretivo e os órgãos de administração existentes;
- (v) as estruturas de apoio à escola (parcerias comunitárias, comissões de pais e encarregados de educação) – para referirmos apenas estes -

E forçoso concluir que uma boa gestão do estabelecimento de ensino está dependente de fatores e elementos em correlação, tais como:

- A introdução do conceito e prática de gestão, na direção das escolas, partindo de uma formação apropriada dos seus dirigentes;
- A estruturação de um “corpo diretivo” que responda de forma eficaz às necessidades de âmbito pedagógico e administrativo do estabelecimento de ensino;
- A identificação de indicadores para os encargos de funcionamento corrente da instituição e sua utilização na elaboração de uma ficha anual de custos e financiamento do estabelecimento de ensino (este procedimento poderia, numa primeira fase, limitar-se a instituições de Ensino Médio e Escolas do II e III Níveis de grande dimensão);
- A definição clara de competências no que concerne à conservação das instalações escolares, acompanhada de uma transferência de capacidade operatória, financeira e técnica, para os níveis provincial e/ou da própria instituição de ensino;
- A realização de ações sistemáticas de avaliação do estabelecimento de ensino e verificação do seu funcionamento, através de mecanismos de supervisão educativa ou orientação metodológica e inspeção.

Muitos outros aspetos poderiam certamente ser salientados relativamente à problemática da gestão do estabelecimento de ensino em Cabinda. Entretanto, e no âmbito de uma estratégia para a melhoria do ensino, parece-nos que os aspetos considerados constituem pistas de trabalho a ter em consideração.

CAPITULO III - A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NA EDUCAÇÃO

3.1 A FORMAÇÃO DE PROFESSORES

Na formação de professores a ênfase cada vez maior dá-se ao preparo de educadores para que estes sejam reflexivos e analíticos, no que se refere ao seu trabalho, e desempenhem um papel ativo no processo de reforma educacional. Atualmente, tem-se realizado muitos esforços das leis seguintes: A Lei Constitucional Angolana, A Lei de Base do Sistema de Ensino Angolano, para aprimorar a qualidade da educação na totalidade dos alunos e com isto garantir que essa educação tenha uma qualidade superior e esteja ao alcance de todos os membros da comunidade e que não dependa de critérios técnicos e políticos. Essa ênfase na qualidade e na equidade da educação representa uma mudança no ensino na sala de aula, adotando uma forma de ensino mais centrada no aluno e culturalmente mais relevante. Para tanto, deverá acontecer as mudanças sugeridas por Zeichner (2003), valorizar as experiências do aluno; respeitar os recursos culturais do aluno; recursos naturais como base curricular, enfatizar a compreensão do aluno; concentrar-se no desenvolvimento da capacidade do aluno usar os conhecimentos recém-adquiridos em situações significativas e reais da vida.

“ Ao estabelecer diretrizes para a reforma educacional, os governos precisam adotar mecanismos para que os educadores tenham um papel central na criação, na implementação dessas reformas, o que se aplica também aos professores dos chamados “ países em desenvolvimento”, (Zeichner 2003, p. 39).

Percebe-se, que a política educacional vê os professores como pessoas importantes no processo da reforma educacional. Pois, a abordagem dominante consiste em treina-los para que sejam reprodutores eficientes de políticas desenvolvidas por outros, que nada têm a ver com a sala de aula.

No entender de Zeichner (2003) “ A meta é ter professores- funcionários irreflexivos e obedientes, que programem fielmente o currículo prescrito pelo Estado, empregando os métodos de ensino prescritos, quando existe

investimento em geral são em livros-texto e tecnologia educacional, esquecem as pessoas”. Na maior parte dos casos, não existe interesse em desenvolver no educador a capacidade de exercer um juízo em matéria educacional que possibilite aprender com a própria prática ao longo da carreira profissional. Portanto, só haverá mudança educacional quando houver a compreensão e necessidade do professor em sala de aula.

O conceito de educadores de professores como técnicos combina perfeitamente com a ideia de professores técnicos e nega aos que realizam a lida cotidiana de ensinar e a própria educação de professores um papel significativo na construção e na definição do rumo de sua atividade. Em geral, há uma grande defasagem entre as regras da educação democrática e a centrada no aluno e o modo pelo qual se conduz a educação de professores.

“Para que se dar o trabalho de fazer qualquer outra coisa nos programas de educação de professores, além de lhes ensinar a ser técnico eficiente, se não lhes cabe nenhum papel na formação de um juízo sobre o currículo, as práticas institucionais e as políticas escolares?” (Zeichner, 2003.p.40).

Superficialmente, o movimento pela prática reflexiva implica o reconhecimento de que os educadores devem ter um papel na formação dos objetivos e uma finalidade em seu trabalho. É preciso considerar que a geração de conhecimentos novos sobre o ensino e aprendizagem não é uma propriedade exclusiva das, faculdades, das universidades e dos centros de pesquisa e de pesquisa e desenvolvimento, pois os professores têm teorias capazes de contribuir com a construção de um conhecimento acerca das boas práticas docentes.

“A reflexão como uma palavra de ordem significa o reconhecimento de que o processo de aprendizagem do ensino prossegue o longo de toda a carreira do educador, o reconhecimento de que, por mais que façamos com os nossos programas de educação, só conseguiremos preparar os educadores para que comecem a ensinar”, (Zeichner, 2003,p.42).

O conceito de reflexão implica ajudar os professores a refletirem sobre sua atividades com a meta principal de reproduzir, na práticas, aquilo que a pesquisa alegou considerar eficaz.

3.2 FORMAÇÃO INICIAL E CONTÍNUA DOS GESTORES ESCOLARES

Partindo do princípio que a aprendizagem deve ser encarada como um ato voluntário, então não se deve forçar as pessoas a aprender, deve-se sim facilitar-lhe a aprendizagem. Neste sentido para que a aprendizagem aconteça é necessária a existência de um método pedagógico; e através do método escolhido e das técnicas utilizadas ao longo do processo de ensino-aprendizagem.

Pretende-se expor a necessidade da formação inicial e contínua relacionando-os com as técnicas utilizadas nas práticas educativas para que os próprios gestores tenham noção das necessidades educativas sentidas na sua escola e pratiquem uma melhor gestão.

É imprescindível fazerem formação, para que possam ser utilizadas técnicas, que contribuam para o sucesso educativo.

Deve-se começar por assinalar que raramente se empregam as palavras educação e gestão sem lhe limitar imediatamente o sentido. Ao usá-las, pensa-se na escola, mas no entanto, estas estão ligadas, inicialmente, à comunidade escolar, sem falar desse “meio-termo” que é constituído pela rua. Pensa-se no ensino, como se a educação e gestão das escolas não fosse tanto física, política e moral, como técnica e intelectual. Pensa-se em gerir, mas não em colaborar.

Digamos pois que é necessário utilizar os termos educação e gestão no sentido total.

A formação do gestor escolar, faz-nos pensar como ocorre a formação inicial do professor, pois, entendemos que ele é antes professor, depois gestor, e é nesta direção que nos referindo a formação inicial e contínua.

A formação do professor, tem-se tornado, uma das preocupações dos sistemas educativos e constitui-se segundo Nóvoa (1991) num “eixo estratégico fundamental” de desenvolvimento de homens e organizações. De acordo com esta definição, encontramos na palavra “formar” (formare) interligada a criar, que se distingue lexicamente de educar, ensinar e instruir.

O termo formação é entendido como ensino no sentido de atualizar os conhecimentos.

Autores como Behrens (1996), Brito e Purificação (2006), Nóvoa (1991), Almeida (2002, 2005) entre outros, referem que a formação do professor não deve ser tomada como algo acabado tendo em vista que há um conjunto de atividades que ocorrem geralmente após a formação inicial e têm como objetivo o desenvolvimento do conhecimento, de competências.

A formação é uma "valorização das formações informais, desde os processos de auto formações até ao investimento educativo das situações profissionais e a articulação com os projetos educativos da escola" Nóvoa (1991, p. 70).

Este é um processo que se desenvolve ao longo da carreira profissional, e pode prolongar-se por toda a sua vida, logo, não se evidencia a dicotomia formação inicial e formação contínua, aplicada a diferentes formas. Esta deve ser variada e apresenta um desafio à pedagogia tradicional, porque implica introduzir mudanças no processo de ensino e aprendizagem, nos modos de estruturação e funcionamento da escola e nas relações com a comunidade.

A formação contínua está relacionada à ideia de como se concebe a que lhe está subjacente pois, vários são os fatores que diferenciam uma formação de outra, e podem estar relacionadas à insuficiência da formação inicial, à disponibilidade de verbas, aos planeamentos ou ao quadro de formadores, tendo em vista a heterogeneidade na formação inicial, que se desenvolve na própria instituição de ensino, universidades, centros ou núcleos de formação.

É necessário, que o gestor seja formado para perceber as diversas redes que compõem o conhecimento, é um processo que envolve muito mais do que "gerir" já que com a formação, este aprende procurar os caminhos exequíveis para desempenhar o seu papel. O desempenho do papel de gestor escolar, requer compromisso, liderança, capacidade administrativa e sobretudo, ações que repseitem os principios da liberdade, autonomia, responsabilidade e atitudes democráticas.

Existem vários programas de formação em Gestão Escolar, estas atividades cobrem a formação do domínio da gestão financeira de escolas. Os

diretores de escolas, o pessoal administrativo e os inspetores escolares seguirão uma formação apropriada sobre a forma de orientações práticas.

Os gestores escolares devem ao longo da sua carreira frequentar uma formação contínua, como profissionais de educação.

A fim de assegurar uma gerência eficaz de ampla e sistemática reconstrução, é necessário dispor de uma base de informação exata sobre os componentes do setor educativo. Um dos objetivos principais às suas práticas de gestão será o de alargar de conhecimentos e o acesso à formação de base.

Devem ser englobadas as ações de reconstrução, de reabilitação e extensão das infra-estruturas existentes. Nas províncias mais afetadas pela guerra esforços serão feitos para atender à procura demanda urgente de Ensino Secundário.

É importante que se aposte na formação Inicial de professores voltada para a gestão educacional. Esta é uma estratégia que poderá trazer um apoio para a formação destes gestores tanto do Ensino Geral, como do Ensino Técnico. Em função da evolução dos efetivos, uma política de recrutamento será implantada, e que acentuando a qualidade do enquadramento pedagógico visando melhoria da qualidade do Ensino.

Tendo em conta a sua posição de topo, entre o nível primário e o nível superior, o Ensino, quer no secundário quer superior, constitui uma etapa crucial na valorização dos recursos humanos. Desta forma, a melhoria da qualidade reveste-se de uma importância estratégica para o desenvolvimento dos recursos educativos.

Os conhecimentos e o reforço da qualificação dos gestores deverão ser uma responsabilidade dos mesmos, que visa as diversas necessidades de formação permanente no Ensino. A organização de seminários de aperfeiçoamento, tanto a nível nacional, como provincial, deverá ser também tida em consideração.

Em função das prioridades nacionais de desenvolvimento, esta formação conduz a reforçar a profissionalização apropriada. Sem renunciar aos métodos de ensino tradicionais, e aos quais cada vez mais serão introduzidos modelos de formação concretos e práticos. Este objetivo responde a uma necessidade

colocada em questão permanentemente para um progresso efetivo no processo de reconstrução e de transformação do sistema educativo.

Os programas de formação inicial dos diversos níveis do sistema serão completados e reforçados por programas de formação de formadores para estes gestores, com módulos de formação que serão concebidos segundo as necessidades de diversos sub-setores de formação dos gestores.

O reforço dos meios dos Institutos de formação dos demais gestores permitir-lhes-á investir eficazmente no desempenho das suas funções em cooperação com os institutos implicados, por outro lado, será devem estar também abertos a sugestões técnicas, quer a nível regional quer internacional.

PARTE II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

CAPITULO IV - METODOLOGIA

4.1 POPULAÇÃO DA AMOSTRA

Esta investigação foi realizada numa escola INE, públicas municipal da cidade de Cabinda. Foram entrevistados gestores e antigos gestores desta escola, e que agora são funcionários da secretaria de educação provincial, portanto são dois grupos. De A a E são atuais gestores do INE, os restantes são funcionários da Secretaria de Educação de Cabinda, antigos gestores de escolas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

Para este trabalho optou-se por realizar um estudo de caso qualitativo, que consistirá no levantamento de informações e estudo a respeito da gestão educacional na Rede Municipal de Cabinda. Serão observados aspetos referentes à representação social dos gestores, a atuação dos mesmos no espaço escolar, aos cursos de formação inicial e continua, os discursos e os saberes durante e após as formações, tomando como base a importância e a necessidade destas formações para a prática pedagógica e administrativa na gestão da escola.

De acordo com Ruiz (1991), a pesquisa de campo consiste na observação dos factos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises.

CAPITULO V- MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

5.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Um estudo de caso busca compreender a dinâmica dos processos constitutivos, envolvendo um diálogo do pesquisador com a realidade estudada. Ainda segundo este autor, as etapas que compõem a pesquisa de campo são: pesquisa bibliográfica, determinação de técnicas de coleta, registro e análise dos dados.

Por pesquisa bibliográfica entende-se “um apanhado geral sobre os principais trabalhos realizados, capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema”, Ruiz (1979).

Neste trabalho serão consultados autores com reconhecida contribuição no que se refere à temática da pesquisa, tais como: Arroyo (1979); Aguiar (1987); Paro (1996, 1991); Dourado (1998); Ferreira, (1999); Costa (1997); Lima (1992); Barroso, Sjorslev, (1991) Apple, James (1997); Canário (1995) Libâneo (2004) dentre outros, para melhor compreender a gestão dos espaços educativos e a formação de gestores para a atuação no cenário de uma gestão democrática.

Após a pesquisa bibliográfica, segue a coleta de dados, que deve ser constantemente relacionada aos objetivos previamente estabelecidos, pois conforme Cervo citado em Marconi e Lakatos (2000) e “os objetivos podem definir o material a coletar, o tipo de problema e a natureza do trabalho”.

5.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Confrontados com a necessidade de elaborar uma investigação original e rigorosa, para a obtenção do grau acadêmico de mestre, desde cedo optámos por uma temática que estivesse ligada à realidade do meu país, com a grande preocupação que é hoje o Sistema Educativo e como são geridos os estabelecimentos de Ensino.

De acordo com Stake (2009, p.19), este é um estudo de caso intrínseco, uma vez que se pretende uma melhor compreensão de um caso em particular,

que oferece *per si* um interesse intrínseco. Estando profissionalmente envolvidos no governo Angolano, a nossa participação neste plano despertou-nos a curiosidade sobre os seus reais impactos políticos na gestão da escola.

O estudo de caso é distinguido por ser holístico, uma vez que de acordo com Merriam (1998), citado em Bogdan e Biklen (1994), “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico” e presta particular atenção ao enquadramento e ao contexto.

Um estudo de caso, que englobe vários acontecimentos, depois de reunidos os recursos adequados, representa uma oportunidade única para se efetuar uma avaliação qualitativa e teoricamente documentada.

Segundo Yin (1984, p.23), o estudo de caso “é um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no contexto real, aplica-se quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência”.

Logo, a escolha mais adequada para o tipo de investigação pretendida foi o estudo de caso, que contribuirá para uma compreensão profunda e detalhada das interações e dos processos de gestão das escolas no novo sistema de ensino Angolano. A técnica de recolha de dados selecionada, consistiu na observação participante e centra o foco do estudo, neste caso concreto, numa organização em particular, e mais especificamente num grupo de pessoas, “Focus Group”, sendo estes sujeitos participantes na comunidade escolar, tais como, Gestores.

Segundo Bogdan e Biklen (1997, p.91) quando nos referimos a um grupo de pessoas, como foco de estudo, estamos a utilizar uma perspetiva sociológica para nos referirmos a pessoas que interagem, que se identificam umas com as outras e que partilham expectativas em relação ao comportamento umas das outras.

No que diz respeito à recolha de dados, para que se pudesse dar resposta às questões de investigação. Foi utilizada a técnica da Entrevistas.

5.2.1 Entrevista

A entrevista e a observação utilizadas como técnicas para coleta de dados, ao mesmo tempo em que valorizam a presença do investigador, também dão espaço para que o sujeito investigado tenha liberdade de participar e enriquecer a investigação.

Todas as entrevistas, depois de gravadas, foram transcritas para se proceder ao seu tratamento qualitativo, com recurso à técnica de análise de conteúdo (Guerra, 2006; Bardin, 2008). Estes documentos resultantes da análise de conteúdo encontram-se em anexo (anexo a1 ao anexo a6).

Após a coleta de dados Lakatos e Marconi (2007) sugerem a classificação dos mesmos de forma sistemática através de seleção (exame minucioso dos dados), codificação (técnica operacional de categorização) e tabulação (disposição dos dados de forma a verificar as inter-relações). Esta classificação possibilita maior clareza e organização na última etapa deste trabalho, que é a elaboração do texto da dissertação.

5.2.2 Procedimentos e dificuldades encontradas

Os procedimentos adotados durante a investigação realizada no INE Cabinda, foram os seguintes:

Encontros com os entrevistados, que proporcionassem uma análise detalhada dos objetivos desta investigação, reuniões com as Direções das escolas e alguns contatos telefónicos.

Ao longo da elaboração desta dissertação, deparamo-nos com muitas dificuldades, de entre as quais é de destacar a indisponibilidade (escassez de tempo) por parte dos entrevistados. Por outro lado, cada vez que existiam deslocações à escola, havia a necessidade de levar uma autorização do Secretário Provincial de Educação.

Outra das limitações a referir é a escassez e o elevado custo do transporte para se deslocar à província de Cabinda.

A todos estes contratempos, adiciona-se ainda o fraco nível de recursos bibliográficos das nossas bibliotecas e a difícil aquisição dos livros em livrarias, São também de evidenciar as dificuldades encontradas nas deslocações às bibliotecas universitárias em Portugal, uma vez que a cedência de visto é um processo moroso e que requer muita burocracia.

CAPITULO VI – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Grelha de Categorização dos Entrevistados de A E

UNIDAS DE REGISTO	CATEGORIAS	UNIDADES DE ENUNCIÇÃO (POR ENTREVISTADO)				
		Entrevista A XcargoX	Entrevista B XcargoX	Entrevista C XcargoX	Entrevista D XcargoX	Entrevista E XcargoX
Articulação entre a teoria e a prática no exercício das suas funções	Aplicação dos conhecimentos adquiridos	(...) ponho os conhecimentos em evidência com base naquilo que aprendi durante os cursos que fui fazendo.	Sim, porque durante a minha formação eu aprendi algumas metodologias (...) 1 (...) permitem aplicá-los para que hajam bons resultados. 2	Apliquei sempre. Aplico.	Sim aplico.	(...) o trabalho que eu desenvolvo exige mesmo a aplicação dos conhecimentos que eu fui adquirindo(...) 3 (...) adquiri inicialmente e ao longo das formações que fui tendo.4

		Vantagens da formação	<p>Tem grande vantagem porque os conhecimentos teóricos aprendidos nas instituições onde estudamos, claro que não ficam em vão (...) 7</p> <p>(...) na teoria e na prática que nós aprendemos nas escolas durante a nossa formação, servem para melhoria da qualidade de ensino. 8</p>	<p>Essas formações, permitem ter mais experiência para que possam ser aplicados e facilitam a situação nos meus trabalhos, nas funções que eu vou exercendo.</p>	<p>A vantagem que poderá trazer, é porque eu já tenho bases, tenho bases que me ajudam para as atividades novas que eu vou encontrando.</p>	<p>(...)tem vantagens porque aprendi metodologias próprias para lidar com os alunos (...) 9</p>	<p>(...) qualquer formação dentro do setor da educação tem sempre vantagens para o melhor desempenho das atividades, das funções que se exercem.</p>
--	--	-----------------------	--	--	---	---	--

	<p>Opinião dos profissionais de Cabinda sobre a formação contínua</p>	<p>Processo de Formação</p>	<p>(...) tem grande vantagem, tem grande influência na superação dos quadros existentes e interessados a frequentar estes cursos (...) 13 (...),contribu irá para melhoria do ensino nesta Província e não só. 14</p>	<p>(...)é muito importante que o homem tenha sempre formação contínua, no caso da nossa província foi bem vinda(...) 15 (...), alguns Professores estão a estudar para poder aumentar o seu nível académico e responder às exigências da formação de</p>	<p>(...) para mim é bem vindo, porque é um processo que permite alicerçar conhecimentos aos indivíduos formados que neste momento estão no campo trabalhando(...) 17 (...), essa formação contínua vai alicerçar os conhecimentos desses indivíduos. 18</p>	<p>(...) o objetivo dessa formação é aumentar as capacidades profissionais dos nossos colegas para o bom desempenho profissional das suas atividades.</p>	<p>(...) tem havido diferentes formações, formação em exercício digamos assim, daqueles colegas que têm algumas dificuldades ou com uma formação baixa, é deveras importante porque irá ajudar a melhorar o desempenho desses</p>
--	---	-----------------------------	---	--	---	---	---

				Professores, exigências do próprio Ministério da Educação. 16			professores.
		Uso da formação nas práticas educativas	(...) é favorável na medida em que tudo isto tem certa confluência na melhoria da qualidade do trabalho administrativo, pedagógico, e na relação interpessoal(...)	A Formação é contínua como vinha dizendo, porque permite a coesão dos conteúdos e também facilitar com que haja aplicabilidade da teoria à prática (...) 23 (...) Essas	(...) vai fortificar cada vez mais os profissionais que estão neste momento debilitados, esta formação contínua vai fortificá-los de modo a garantirmos uma boa formação à nova geração.	(...) eu acho que esta formação vai ajudar a melhorar mais as práticas educativas dos nossos colegas (...)25 (...) com essa formação contínua vão aprender como melhorar as suas práticas educativas.26	(...) a formação deve estar ligada às práticas, ao trabalho em si dentro das escolas. É sempre importante, que as formações sejam permanentes para que as práticas

				<p>formações é para que a pessoa tenha mais subsídios de aprendizagem, para aplicá-los no seu dia-a-dia no seu trabalho. 24</p>			<p>educativas melhorem cada vez mais.</p>
	<p>Projeto do Ministério da Educação sobre a gestão escolar, contextualizados na situação escolar do INE-Cabinda</p>	<p>Gestão/exigências do País</p>	<p>Eu acho que sim, porque todo o nosso trabalho assenta sobre as orientações já existentes e emanadas pelos órgãos centrais, o</p>	<p>(...) nem sempre, porque há Províncias, há locais na nossa Província que ainda há deficiência de infra estruturas (...) 29</p>	<p>De um lado sim, de um lado temos ainda problemas (...) porque nem tudo é possível, porque encontramos sempre</p>	<p>Sim, numa parte corresponde, mas temos ainda dificuldades em termos de infraestruturas (...) que não são condignas para responder áquilo que</p>	<p>Para mim existem ainda algumas dificuldades. A gestão de uma escola é uma questão bastante complexa (...)</p>

			Ministério da Educação.	(...)há ainda muita dificuldade nessa área (...) 30	dificuldades e problemas ao exercício das nossas funções.	o país quer sobre o ensino.	31 (...) Tem havido de vez em quando algumas ações de formação, mas elas são ainda insuficientes para que os gestores possam de facto responder cabalmente às exigências que são impostas para o bom funcionamento da instituição. 32
--	--	--	-------------------------	---	---	-----------------------------	---

		Nível de conhecimento dos gestores	(...) não sei porque nem todos os gestores, nem todos os diretores, têm conhecimentos profundos sobre a matéria (...) 39 (...) é imprescindível que vão tendo formação para o refrescamento, ou o ganho de novos conhecimentos de forma a cimentar portanto o exercício das suas funções. 40	Há ainda algumas deficiências, porque nós encontramos alguns gestores que ainda têm um nível um pouco baixo, ainda precisam de se formar mais, fazer as formações, participar em mais seminários (...) 41 (...) precisam aumentar mais a	(...) é por isso que é necessário sempre a formação nas pessoas, para os fortificar, esses indivíduos.	Em alguns casos, por exemplo, temos ainda Dirigentes que estão à frente das escolas que não têm qualidades, não têm formação para o efeito.	(...) alguns gestores parecem que estão um bocadinho atrás do próprio sistema, não dominam suficientemente, digamos assim, os meandros da reforma educativa. 43 (...) ainda há algumas dificuldades na compreensão, na

				<p>sua formação acadêmica, para poder equilibrar ou responder às exigências do Ministério em relação ao trabalho que faz.</p> <p>42</p>			<p>materialização e no seguimento rigoroso de todo o espaço inerente à reforma educativa (...)</p> <p>44</p>
<p>Importância da formação inicial e contínua na base da história da cada profissional</p>	<p>Nível de formação suficiente para lecionar</p>	<p>Eu acho que não! Porque nós fomos conhecendo, fomos verificando algumas dificuldades no sistema da monodocência (...)</p> <p>49</p>	<p>Não, (...) se nós temos um professor formado na Matemática e Física, esse Professor poderá trabalhar com outra disciplina, por</p>	<p>Não é suficiente, eu digo isso porque nem todas as disciplinas os indivíduos têm conhecimento, é necessário que se realizem formações para</p>	<p>Não é suficiente porque nas escolas que formam professores tanto no nível médio como superior têm algumas áreas de formação que não estão abrangidas (...)</p> <p>53</p>	<p>Eu digo que não, porque há de facto dificuldades. (...) têm dificuldades em lecionarem algumas disciplinas,</p> <p>55</p>	

			<p>(...) no ensino primário a monodocência abrange todas as disciplinas e nem todos os professores estão à altura de lecionarem todas as disciplinas. 50</p>	<p>exemplo com a Biologia, mas terá sempre dificuldades porque ele está especificamente formado numa área(...) 51</p> <p>Um homem formado numa certa área, deve trabalhar naquela área onde ele se formou e não haver aquela discrepância. 52</p>	<p>adquirirem conhecimentos em todas as disciplinas.</p>	<p>vezes esses professores são adaptados em áreas que não foram formados. 54</p>	<p>sobretudo o ensino primário que são muitas disciplinas, sobretudo na 5ª e 6ª classe (...) 56</p>
--	--	--	--	---	--	--	---

		<p>Nível de formação suficiente para gerir</p>	<p>Eu acho que sim, porque já tenho uma experiência básica no ensino médio e no ensino superior, vai consolidando portanto os conhecimentos adquiridos no ensino médio e eu acho que está à altura de responder às exigências que se impõem.</p>	<p>Pode, mas também terá que ter alguns subsídios, terá que trabalhar em colaboração com aquelas pessoas que têm mais experiência (...)</p> <p>61 (...)</p> <p>mas precisamos também de colher algumas experiências de outras pessoas que por ali passaram, ou</p>	<p>Não é suficiente. Eu creio que a formação deve continuar para alicerçar esse individuo e para capacitá-lo.</p>	<p>(...) Não é suficiente porque para gerir uma instituição de ensino tem que se ter uma formação em Gestão e Administração Escolar e isso é que falta para todos aqueles que estão a gerir as instituições escolares.</p>	<p>(...) não é suficiente porque esse elemento tem que ter outras formações que possam complementar a sua formação como profissional em Ciências da Educação, particularmente em Pedagogia.</p> <p>63</p> <p>(...) A administração deixou de ser como há muitos</p>
--	--	--	--	--	---	--	---

				que já trabalharam nessas áreas, ou nessas funções. 62			anos atrás, algo que se pode fazer de uma forma improvisada, é uma ciência e o gestor da instituição profissional deve ter, digamos assim, alguns conhecimentos em administração. 64
		Áreas de investimento em formação					(...)Sobre estudo na área administrativa.

	<p>Organização político-administrativa das Escolas</p>	<p>Responde às exigências</p>	<p>(...) sem qualquer reserva eu digo que sim (...) 74</p> <p>(...) todo o nosso trabalho obedece a critérios, obedece a orientações, e acho que não temos estado a conhecer entraves ou dificuldades (...) 75</p>	<p>Não, porque há estruturas que faltam muitas outras áreas, por exemplo, nós temos escolas em que há classes que dizem trabalhar em laboratórios e essas escolas não possuem laboratórios, por exemplo, laboratório de química. (...) 76</p> <p>(...)</p> <p>Existe muita falta de</p>	<p>(...)eu tenho duvidas nisso, mas eu creio que ao longo do tempo e com as exigências novas, as pessoas vão-se capacitando.</p>	<p>Em parte consegue, em muitos casos, em outros casos não consegue (...) 78</p> <p>(...) temos que adaptar os organigramas com o terreno. 79</p>	<p>(...) Em termos administrativos as nossas escolas de uma forma geral enfrentam algumas dificuldades (...) 80</p> <p>(...) Os gestores devem ter uma formação na área administrativa, porque há um leque de assuntos que o gestor da</p>
--	--	-------------------------------	--	---	--	---	--

				laboratórios, tem falta ainda de meios didáticos, de equipamentos, de muita coisa, falta muita coisa. 77			escola deve ter em conta para que a escola possa ter um rumo nesse domínio. 81
		Programas curriculares / necessidades	(...) eu julgo que sim, porque como dizia atrás todo o nosso trabalho obedece a critérios, obedece a orientações já existentes emanadas pelos órgãos centrais do	Alguns programas, nós temos o problema da reforma educativa (...) 94 (...) Elaborou-se só a proposta de reforma	(...) eu tenho também dúvidas nisso, encontramos sempre dificuldades mas como homem é possível fazer tudo, vamos tentando sempre ultrapassá-las.	No meu ponto de vista não, porque se nós compararmos os planos curriculares da reforma, temos muitas disciplinas ainda em faltam que poderiam ajudar os nossos alunos e temos disciplinas que eu considero a mais,	(...) temos a reforma educativa em vigor e este é o ano da avaliação.(...) 98 (...) algo novo tem sempre alguns problemas que

			<p>Ministério da Educação. (...)</p> <p>educativa, mas não foram elaborados os manuais tendo em conta a reforma educativa, e a reforma educativa exige muita coisa (...)</p> <p>95 (...)</p> <p>infelizmente estamos a trabalhar com os manuais do sistema vigente, no caso do 2º Ciclo. Primeiro no ensino</p>		<p>então seria necessário adequar os nossos planos curriculares à realidade de ensino.</p>	<p>são superados ao longo do tempo (...) 99 (...)</p> <p>Nesse domínio portanto não tenho contacto direto com os programas para poder-me pronunciar-me com mais propriedade.</p> <p>100</p>
--	--	--	---	--	--	---

			<p>Primário ainda não há muitas dificuldades, no 2º Ciclo há muitas dificuldades, porque ainda continuamos a trabalhar com alguns manuais do ensino vigente, sabendo que já estamos na reforma educativa. (...)</p> <p>96</p> <p>(...) Eu gostaria que o Governo</p>			
--	--	--	--	--	--	--

				trabalha-se nesse sentido, na elaboração de manuais que têm a ver com a reforma educativa, principalmente no ensino do 2º Ciclo. 97			
	Autonomia administrativa e pedagogia das escolas	Influência política do Executivo de gestão	(...) eu acho que sim (...) 108 (...) embora haja um ou outro aspecto que venha constituir portanto algum entrave, alguma	Sim. Alguma parte, noventa por cento.	Bem, nem sempre, mas eu creio que um homem estará sempre enquadrado nessas políticas.(...)	(...) favorece porque temos as mínimas condições para o desempenho das nossas funções, embora agora não tenhamos ainda escolas de qualidade que oferecem todas	De uma forma global é razoável, satisfatória.

			<p>contradição, na atividade que nós desenvolvemos, mas na sua maioria corre bem.</p> <p>109</p>			<p>as condições suficientes necessárias para o desempenho das funções.</p>	
		<p>Devem obedecer às influências externas</p>	<p>(...) nós estamos num sistema que é orientado pelo executivo, e quando o executivo orienta nós temos que cumprir (...) 112</p> <p>(...)há necessidade de encararmos ou analisarmos</p>	<p>(...) O Ministério é que elabora os planos curriculares, e em cada ano letivo que se arranca numa Instituição recebem-se os planos curriculares e nós temos que</p>	<p>Eu creio que as influências externas também valem-nos muito. Valem-nos caso forem úteis, aquelas que não são úteis, nós encostamos.</p>	<p>(...)não deveriam obedecer, mas deveriam ter uma parceria (...) 115</p> <p>(...)deveríamos ter parcerias com as instituições externas, porque só assim poderíamos ter trocas de impressões, trocas de opiniões para melhorar este ou aquele assunto em</p>	<p>(...) é preciso também colaborar portanto com as influências externas, estabelecer parcerias, se é que estou certo, para que possa levar avante os seus programas,</p>

			<p>algumas influências externas sobretudo da comunidade de que nós fazemos parte (...) 113 (...)</p> <p>merecem uma análise profunda para que sejam cumpridos todos os trâmites de forma a que o trabalho siga o seu passo normal.</p> <p>114</p>	<p>obedecer às exigências do Ministério, temos que obedecer aos planos curriculares (...)</p>		<p>que temos dificuldade.</p> <p>116</p>	<p>para que os formandos possam sair nos termos da sua formação com um nível bastante aceitável (...)</p>
--	--	--	---	---	--	--	---

GRELHA DE CATEGORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS DE F A J

UNIDADES DE REGISTO	CATEGORIAS	UNIDADES DE ENUNCIÇÃO (POR ENTREVISTADO)				
		Entrevista F XcargoX	Entrevista G XcargoX	Entrevista H XcargoX	Entrevista I XcargoX	Entrevista J XcargoX
Articulação entre a teoria e a prática no exercício das suas funções	Aplicação dos conhecimentos adquiridos	Sempre apliquei. Aplico e sempre apliquei.	A principio sim, exerço, aplico.	Sim sempre, sempre (...) ⁵ (...)na escola apenas temos tido noções e no terreno temos outras realidades que devem ser adaptáveis a este meio. ⁶	(...) sim nas minhas atividades eu fui aplicando na verdade aquilo que aprendi.	Não resposta.

		Vantagens da formação	Muitas vantagens porque a formação que eu tenho ou as formações que eu tive, são formações ligadas à área de ensino (...) 11 (...) permite com que no exercício das minhas funções possa aplicar aquilo que eu aprendi. 12	(...)trará grandes vantagens porque na verdade toda a pessoa que passa na escola, passa na carteira é preciso mostrar aquilo que você aprendeu. (...)	(...)As noções básicas premeiam desta maneira portanto o ponto de partida (...))	(...) a formação superior, é porque eu sempre pensei em ser gestor, a gestão ajuda muito, porque é a mãe de qualquer organização.	Não resposta.
Opinião dos profissionais		Processo de Formação	(...) é uma mais valia para a Província porque	(...)o surgimento dessas	(...) muito valioso na medida em que as	(...) é bem vindo, por enquanto nós temos colegas	(...) a formação contínua é aquilo que nós

	de Cabinda sobre a formação contínua		veio permitir com que os professores que têm dificuldades no exercício das suas funções possam melhorar(...)	formações são sempre pertinentes porque faz preparar o futuro daqueles que posteriormente vão substituindo aqueles que exercem neste preciso momento.	... são pessoas vão-se mantendo constantemente atualizadas(...) 19 (...) é necessário mesmo essas formações continuas para acompanhar a dinâmica do processo. 20	que precisam aumentar o seu nível cultural, devido às localidades onde se encontram(...) 21 (...) então esta formação contínua e à distancia é bem vinda. 22	adquirimos durante o percurso da nossa atividade e também pelos seminários que temos estado a receber na província, então essa formação realmente corre bem, embora não a frequente
	Uso da formação nas práticas educativas	Permite	com que os professores prontifiquem devidamente as aulas diminuindo as dificuldades	(...) é sempre bom fazer reciclagem porque nem sempre aquilo que	(...) vai aplicando na prática aquilo que você vai adquirindo.	A formação contínua vem de certo modo superar algumas situações, algumas dificuldades que os docentes vêm	A formação contínua no uso das práticas educativas é muito importante porque supera a formação inicial, ajuda a

			que ele vem encontrando no exercício da sua atividade diária, assim como ter a noção daquilo que ele exerce todos os dias.	aprendemos metemos em prática e de certa maneira é bom sempre fazer essa reciclagem para poder facilitar o processo educativo.		vivendo (...) 27 (...) alguma coisa vai melhorar em termos de profissionalidade, no profissionalismo. 28	peessoa a contextualizar a formação inicial de acordo com as circunstâncias do dia a dia (...)
	Projeto do Ministério da Educação sobre a gestão escolar, contextualizados na situação escolar do INE-Cabinda	Gestão/exigencias do País	Penso que sim, mas temos que ir melhorando, tendo em conta os novos desafios que se impõe na educação (...) 33 (...) neste	Em princípio cem por cento digo que não porque é sempre algo que vai-me faltando e posteriormente a luta é sempre nós procurarmos	(...) Ainda há dificuldades porque há muita subjetividade nem sempre aqueles que estão à frente das escolas ou com a gestão das escolas têm um	(...) eu diria não, porque na verdade algumas condições precisam ser implementadas, sobretudo no que diz respeito a mais materiais, e a formação	(...) eu digo não e sim, é razoável, porque estamos numa fase de adaptação, as exigências atuais do ensino (...)

			<p>momento a fazer melhor.</p> <p>Província de Cabinda ainda tem dificuldades em gestores escolares para poderem gerir as escolas (...) 34</p> <p>(...) há formações em curso, em que muita gente está-se a formar na área de gestão escolar para gerentes das escolas, o que vai ser uma mais valia para o próprio setor da</p>	<p>papel importante(...) 36</p> <p>(...) Há uma componente muito importante, a componente política e a componente técnica. Hoje em Cabinda todos os Diretores de escola têm que ter uma filiação partidária e que nem sempre corresponde à competência técnica (...) 37</p> <p>(...) Esta é uma ambiguidade</p>	<p>sobretudo, quero com isto falar sobretudo na monodocência(...)</p>	
--	--	--	--	---	---	--

			educação (...) 35		que eu considero. 38		
		Nível de conhecimento dos gestores	(...) acredito que os esforços estão sendo evidenciados para termos os gestores escolares na medida das competências exigidas pela própria reforma educativa (...) 45 (...) é preciso nós termos em conta que o processo	Creio eu que sim porque se não fosse ao encontro do sistema de reforma vigente talvez poderiam encontrar dificuldades (...)	(...) acredito que sim, porque são elementos que já estão bastante no setor, fundamentalmente na área ou departamento de ensino (...) 47 (...) estão constantemente com as formações fora da província, vão-se atualizando, e vêm aplicando no	Eu penso que sim, ao nível da escolaridade corresponde, mas algumas formações de superação são necessárias (...)	(...) não necessariamente porque vimos gestores de ensino, que são mais políticos do que técnicos, eles são indicados às vezes sem formação, sem ligação pedagógica (...)

			da reforma começou agora e estamos a ir adequando tendo em conta as próprias exigências que a própria reforma nos impõe. 46		terreno (...) 48		
Importância da formação inicial e contínua na base da história da cada profissional	Nível de formação suficiente para lecionar	Até cá diríamos que não, mas temos que ter em conta que os professores que ali lecionam, já vinham lecionando até à 4ª classe, acrescentou-se	A princípio existe uma disparidade por parte dessas professoras (...)	(...) não acho, porque nós ainda temos professores com a oitava classe, e com muitas dificuldades para lecionar todas as disciplinas curriculares do	(...) há algumas dificuldades sobretudo no ensino primário, para as classes de monodocência, isto é, quintas e sextas classes, há muitas dificuldades por	Não é suficiente, quando se trata sobretudo na monodocência, nas quintas e sextas classes, essas classes por causa da formação contínua alguns professores	

			<p>mais duas classes no ensino primário perfazendo seis classes do ensino primário (...) 57</p> <p>(...) E os professores cada dia que passa vão-se habilitar para poder trabalhar com essa classe e com maior ou menor dificuldade tentamos encontrar professores competentes capazes de</p>		<p>ensino primário. 59</p> <p>(...)Há muitas dificuldades, por isso, eu como Inspetor vivo essa realidade, casos há em que os professores metem de lado determinadas disciplinas porque não têm as competências suficientes para o efeito. 60</p>	<p>causa das próprias formações.</p>	<p>têm sido superados, mas nós queremos um professor especializado, capacitado para lecionar todas as disciplinas.</p>
--	--	--	---	--	---	--------------------------------------	--

			trabalhar com a sexta classe na monodocência (...) 58				
	Nível de formação suficiente para gerir	É preciso que essa pessoa tenha noções de gestão escolar, porque gerir uma escola não basta ter a formação pedagógica, é preciso que seja um gestor escolar com competências necessárias para poder gerir uma escola.	Nem sempre, dizem que a experiência sempre conta(...) 65 (...) seria uma gestão participativa, participativa porque todos numa instituição, todos os elementos que fazem parte de uma instituição	(...) não acho que seja suficiente (...) 67 (...) nós já vimos elementos com pouco nível, um nível não superior mas que faz uma gestão se não é adequada, próxima daquilo que se espera nas gestões escolares (...) 68	(...) suficiente não seria (...) 69 (...)as formações, as superações contínuas devem existir para que na verdade possamos superar algumas dificuldades que se podem encontrar na gestão dos estabelecimentos. 70	(...)nem sempre (...) 72 (...) Só a formação pedagógica adquirida quer no médio, como no superior, somente isso pode fazer alguém uma boa gestão. 73	

				têm algo a fazer (...) 66		(...) É um investimento em termos de conhecimentos, seria mais na gestão escolar (...) 71	
		Áreas de investimento em formação				(...)seria mais na gestão escolar.	
Organização político-administrativa das Escolas	Responde às exigências	(...) Penso que sim, porque todas as escolas a nível do país, em particular a nível da província, nas escolas Secundárias do 1º Ciclo temos um	(...) eu diria que sim porque a princípio daquilo que nós aprendemos na gestão escolar, uma instituição escolar deve	(...) não acredito porque essas escolas foram concebidas num sistema anterior e já não podem corresponder com o atual sistema,	(...)com	formações constantes eu penso que as estruturas formadas estão em condições de poderem dar resposta (...) 90 (...)	A reforma veio para todos, e todos nós estamos “tateando” para nos adaptarmos aos modelos da reforma (...) 92 (...),razoavelmente, eu não

			<p>Diretor, um Sub Diretor Pedagógico, um Sub Diretor Administrativo e nas escolas secundárias de 2º Ciclo. 82 (...)nas escolas primárias é onde nós encontramos uma certa diferenciação. (...) 83 (...) Escolas há que não têm mais de quinhentos alunos, não há</p>	<p>estar bem localizada. (...) 85 (...) no caso concreto da nossa Província nós vamos encontrando instituições que não vão naquilo, não dizem a verdade da sua localização, certa vezes nós vamos uma instituição onde temos os mercados, onde temos as ruas onde os carros passam, então</p>	<p>sobretudo de reforma, portanto há uma necessidade de fazer uma revisão acerca disto. (...) 88 (...)há escolas, pelo menos posso dizer noventa e nove por cento, se não falar em cem por cento em que não há campo de futebol, portanto são situações que ainda carecem nestas escolas em termos de</p>	<p>tecnicamente nós temos algumas dificuldades (...) 91</p>	<p>digo a cem por cento, porque é um esforço que está se fazendo, por isso querem mais formações sobretudo na matéria de gestão escolar, aos gestores escolares e queremos mais técnicos para gerir as instituições escolares, não políticos. 93</p>
--	--	--	--	--	--	---	--

			necessidade de ter um Sub Diretor tanto Pedagógico como Administrativo. (...) 84	isto pode condicionar na má gestão. (...) 86 (...) Para a nossa Província concretamente não acho muito que vá de encontro. 87	estruturas físicas. 89		
		Programas curriculares / necessidades	(...) acredito que sim porque a reforma educativa não é só no processo de ensino aprendizagem, mas sim nos programas, os	Para mim não, há muitos programas que devem ser corrigidos (...) 101 (...) certos programas que necessitavam	Muito tem que se fazer, porque a sociedade não está estável, então eu acredito que a reforma não está devidamente definida ainda,	Eu penso que todo o trabalho não é acabado, na maneira que os professores vão encontrando algumas dificuldades, vão detetando algumas	Vão de encontro de uma forma parcial (...) 105 (...) falta contextualização de certos conteúdos, alguns programas

			<p>processos estão sendo revistos.</p>	<p>ainda de uma reciclagem, um concerto neste caso. 102</p>	<p>não está implementada na sua integridade, há alguns aspetos que devem ser portanto revistos, a corresponder com a atual realidade da sociedade, realidade social.</p>	<p>falhas (...) 103 (...) o trabalho humano é suscetível de erros e penso que com o andar do tempo estamos na fase de avaliação da reforma educativa, vai-se superar o que estiver mal. 104</p>	<p>recebidos já trazem algumas lacunas em matérias variantes, sobretudo nos programas de Matemática(...) 106 (...) Os manuais trazem conteúdos que estão fora da realidade do aluno, por isso, precisa-se adequar o material de ensino ao contexto dos alunos. 107</p>
--	--	--	--	---	--	---	--

Autonomia administrativa e pedagogia das escolas	Influência política do Executivo de gestão	Temos que melhorar em muitos aspectos porque é preciso sabermos que a educação é a força motriz do desenvolvimento de um país, o próprio governo terá que dar maior atenção no setor da educação (...)	(...) cem por cento não, porque se tivéssemos a cem por cento talvez os rumores não poderiam existir porque quando algo corre bem acho que não poderiam existir tantas reclamações (...)	(...) não assim tanto, mas admite-se. É a força do poder.	Favorece, conforme eu disse que há políticas sobretudo neste momento que estão acima das atividades técnicas (...) ¹¹⁰ (...) as exigências técnicas devem ser obedecidas para que o trabalho possa ir bem. ¹¹¹	Favorece no sentido em que eles aplicam o que está legislado na escola.
	Devem obedecer às influências externas	Diria sim mas também diria que não porque a escola não pode funcionar sem a	(...) necessariamente, porque nós não vamos só exigir as influências	Não acredito, não acho que seja isso (...) ¹¹⁹ (...) Aqui	(...)as influências externas não deveria influenciar em princípio os	Digo que não (...) ¹²³ (...) as influências políticas,

			<p>comunidade, é preciso haver uma simbiose entre a escola e a comunidade, só assim vamos ter uma escola funcional (...) 117</p> <p>(...) É preciso que neste momento as escolas estejam interligadas com a comunidade, só assim vamos ter uma escola funcional às exigências da própria sociedade e às exigências</p>	<p>externas, porque as internas também vão-nos possibilitar reconhecer certos problemas que aqui se passam.</p>	<p>em Cabinda houve atropelamentos (...) 120</p> <p>(...) Tanto a Diretora como o Pedagogo, são ambos portanto pedagogos. Ninguém tem a formação correspondente ao objeto social da instituição. (...) 121</p> <p>(...) tem atropelado muitas vezes o próprio, o próprio funcionamento, o</p>	<p>institutos porque os documentos orientadores ditam tudo e é com base nos documentos orientados, aprovados superiormente que nós devemos trabalhar.</p>	<p>influências religiosas, enfim, outros preconceitos, portanto que existem e não deveriam influenciar o sistema de ensino. 124</p> <p>(...) O ensino devia ser laico, devia atender apenas a questões técnicas. (...) 125</p>
--	--	--	--	---	---	---	--

			do próprio governo (...) 118		próprio estatuto, daquilo que está estipulado no estatuto do funcionamento dessas instituições. 122		
--	--	--	------------------------------	--	---	--	--

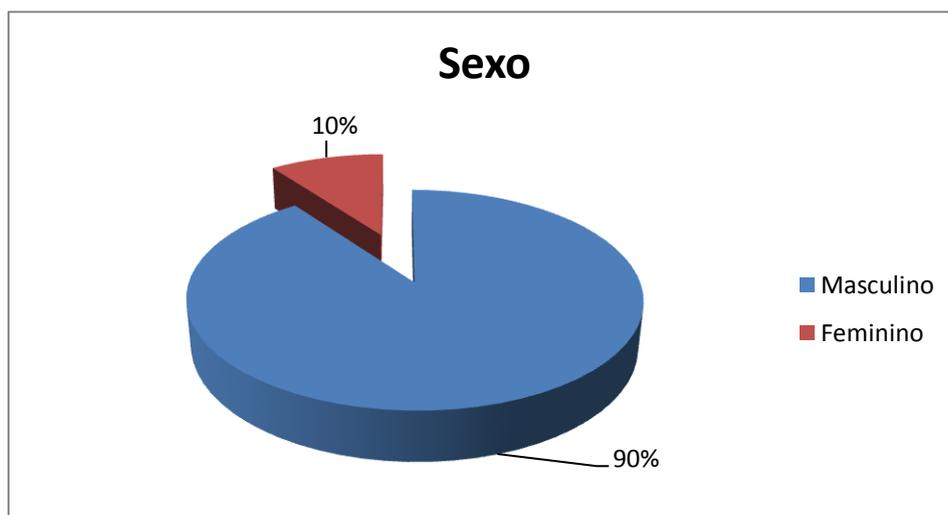
CAPITULO VII - INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1 SEXO DOS ENTREVISTADOS

Quadro 2 – Sexo dos entrevistados

Sexo	M	F
	90 %	10%

Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados



Como podemos verificar no gráfico 1, 90 % dos entrevistados são do sexo masculino, o que representa que os cargos de gestão são na maioria das vezes atribuídos a indivíduos do sexo masculino.

7.2 HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS ENTREVISTADOS

Quadro 3 – Habilitações literárias dos entrevistados

Habilitações	Ensino Secundário	Licenciado	Mestrado
	10%	60%	30%

Gráfico 2 - Habilitações literárias dos entrevistados

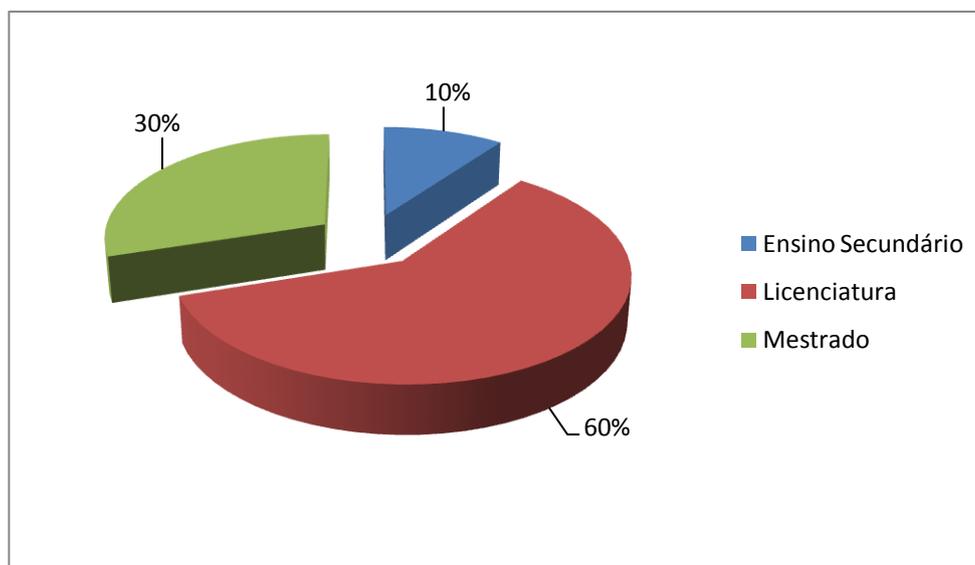
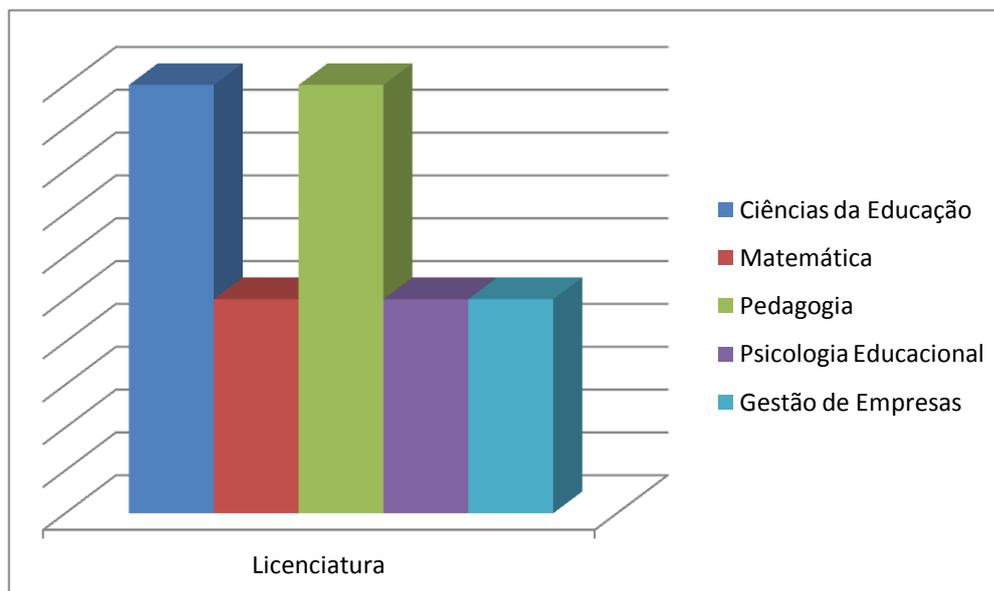


Gráfico 3 – Área de Formação dos profissionais de ensino licenciados



O gráfico 2 e 3, mostra claramente que a maioria dos entrevistados são Licenciados na área da Educação.

7.3 SITUAÇÃO PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS

Quadro 4 – Situação profissional dos entrevistados

Situação Profissional	Professor	Diretor	Su-Diretor	Coordenador do Prog. de Afabetização	Chefe de Dep. De Ed. da Sec. de Ed. De Cabinda	Técnico de Informática	Inpetor Escolar
	10%	20%	10%	10%	10%	10%	30%

Gráfico 4 – Situação profissional dos entrevistados



Quanto à situação profissional dos entrevistados, podemos observar que todos desempenham cargos de gestão ou coordenação em áreas diversificadas do ensino. Mas apenas 20% desempenham cargos de gestão de

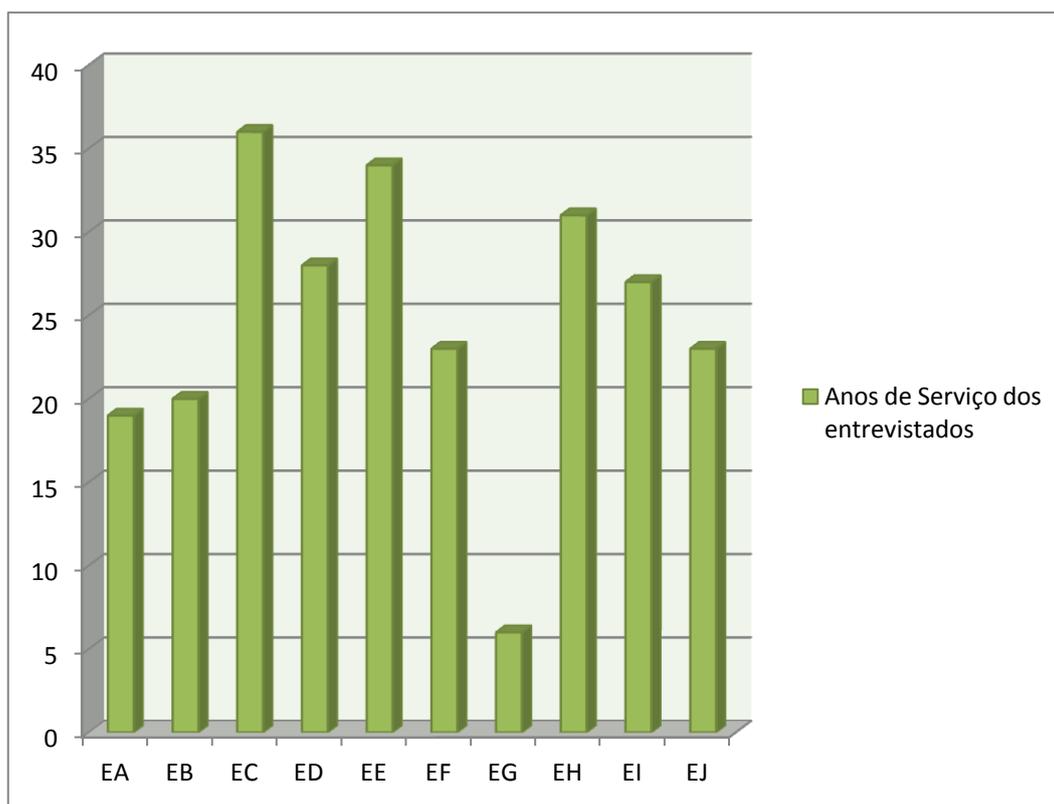
topo. De qualquer forma se pode considerar que todos exercem de algum modo funções de gestão.

7.4 ANOS DE SERVIÇO DOS ENTREVISTADOS

Quadro 5 – Anos de Serviço dos Entrevistados na Educação

Anos de Serviço	EA	EB	EC	ED	EF	EG	EH	EI	EJ	EL
	19	20	36	28	34	23	6	31	27	23

Gráfico 5 - Anos de Serviço dos Entrevistados na Educação



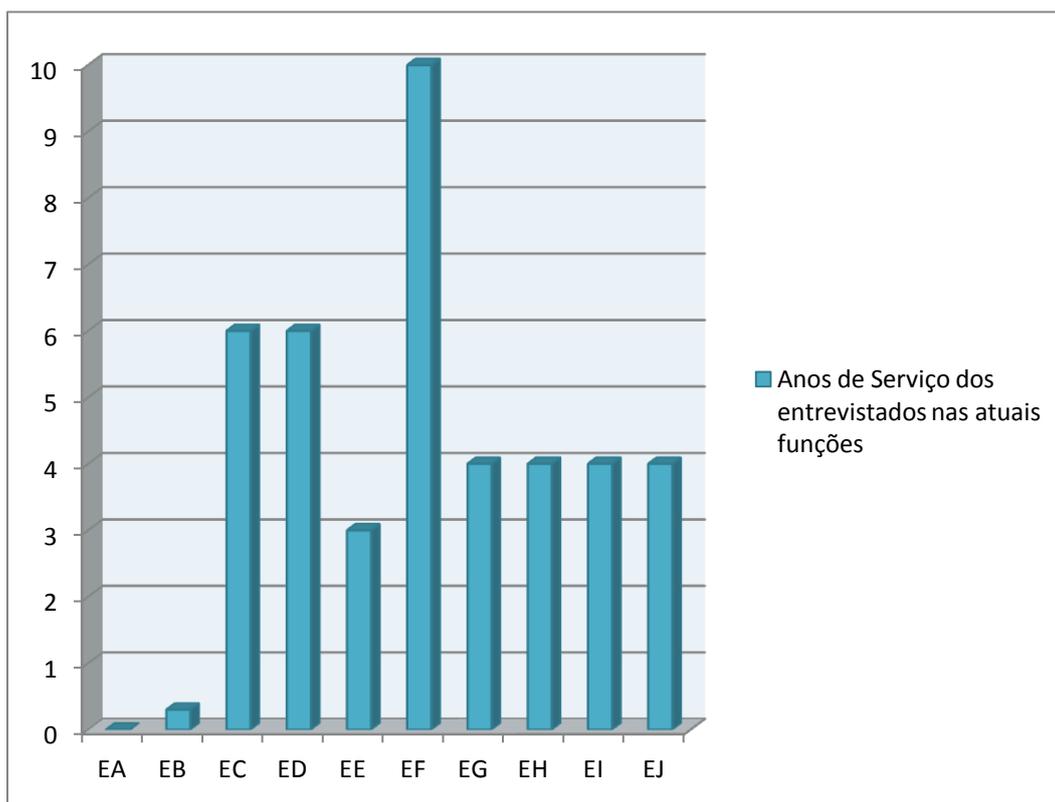
Em relação aos anos de serviço dos entrevistados, podemos considerar que a maioria dos entrevistados são indivíduos acima dos 20 anos de serviço, motivo pelo qual se considere que são pessoas com experiência nessa área e com características e perfil apropriados para os cargos desempenhados.

7.5 ANOS NO EXERCÍCIO DAS FUNÇÕES ATUAIS

Quadro 6 – Anos de Exercício nas atuais funções

Anos de Serviço no exercício das Funções atuais	EA	EB	EC	ED	EF	EG	EH	EI	EJ	EL
	0	0,3	6	6	3	10	6	4	4	4

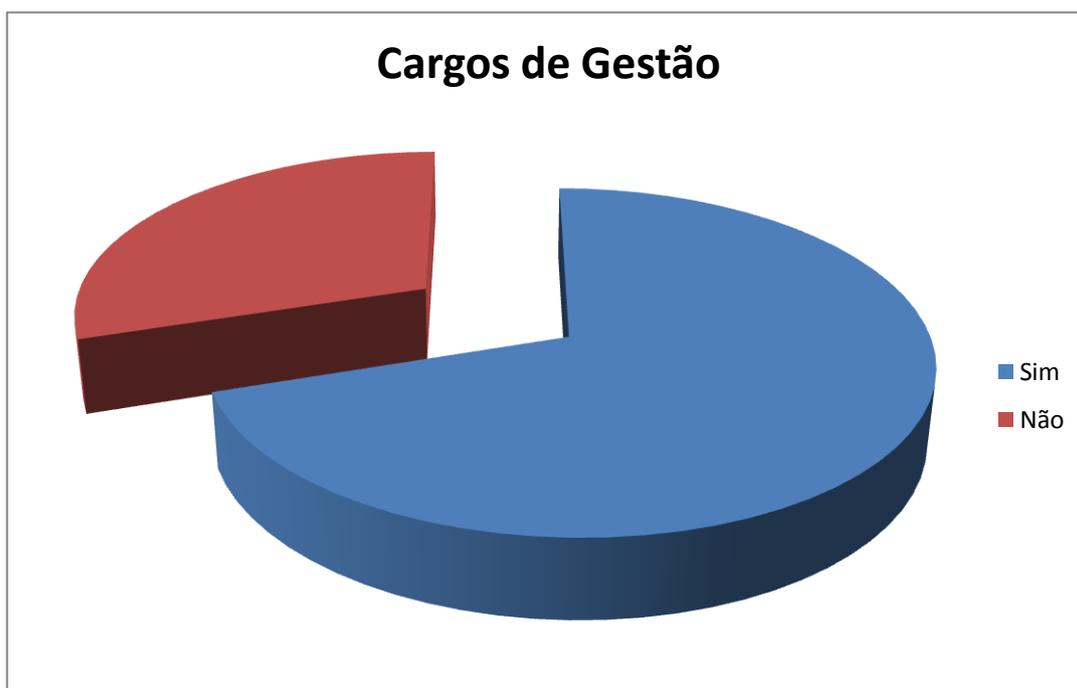
Gráfico 6 - Anos de Exercício nas atuais funções



Alguns dos entrevistados não se encontram a desempenhar as atuais funções há muito tempo. Apenas um dos entrevistados já desempenha essa função há 10 anos.

7.6 EXERCÍCIO DE CARGOS DE GESTÃO

Cargos de Gestão	Sim	Não
	70%	30%



Quanto aos cargos dos entrevistados, podemos observar que 70% dos entrevistados desempenham cargos de gestão de topo, e que apenas 30%, não desempenham cargos de gestão mas que de alguma forma já desempenharam funções de gestão.

Depois de feita uma breve análise quantitativa quanto às características dos indivíduos, foram, procedeu-se à elaboração de grelhas de categorização, (Anexo 3), das quais resultaram as seguintes sínteses, que apresentam desta forma os resultados do estudo realizado.

1. Articulação entre a teoria e a prática no exercício das funções

a) Aplicação no decurso das suas funções dos conhecimentos adquiridos na sua formação inicial

Ficou bem claro que a grande maioria referiu que aplica no decurso das funções os conhecimentos adquiridos na formação inicial, tendo alguns elementos do estudo dado as seguintes respostas: (...) Sim aplico, porque durante a minha formação eu aprendi algumas metodologias que permitem ganhar conhecimentos para que haja bons resultados; (...) o trabalho que eu desenvolvo exige mesmo a aplicação dos conhecimentos que eu fui adquirindo; (...) Sim sempre, pois na escola apenas temos tido noções e no terreno temos outras realidades que devem ser adaptáveis a este meio; (...) sim nas minhas atividades eu fui aplicando na verdade aquilo que aprendi.

b) Vantagens da formação

As respostas dos entrevistados permitem-nos ver que efetivamente existem grandes vantagens na frequência na formação, conforme podemos verificar nas respostas dadas: (...) sim existem vantagens pois nas minhas atividades eu fui aplicando na verdade aquilo que aprendi; (...) Essas formações, permitem ter mais experiência para que possam ser aplicados os conhecimentos e facilitam a situação nos meus trabalhos, nas funções que eu vou exercendo; (...) A vantagem que poderá trazer, é porque eu já tenho bases, que me ajudam para as atividades novas que eu vou encontrando; (...) tem vantagens porque aprendi metodologias próprias para lidar com os alunos; (...) qualquer formação dentro do setor da educação tem sempre vantagens para o melhor desempenho das atividades, das funções que se exercem.

2. Opinião dos profissionais de Cabinda sobre a formação contínua sobre:

a) O processo de formação contínua em Cabinda

Questionados sobre esta situação, depreendemos que a opinião dos profissionais na Província de Cabinda sobre o processo de formação contínua, é que este é uma mais-valia para a melhoria no desempenho das atividades profissionais, como podemos ver nas respostas dadas em seguida pelos entrevistados. (...) tem grande vantagem, tem grande influência na superação dos quadros existentes e interessados a frequentar estes cursos; (...) é muito importante que o homem tenha sempre formação contínua, no caso da nossa província foi bem-vinda; (...) para mim é bem-vindo, porque é um processo que permite alicerçar conhecimentos aos indivíduos formados que neste momento estão no campo trabalhando; (...) o objetivo dessa formação é aumentar as capacidades profissionais dos nossos colegas para o bom desempenho profissional das suas atividades; (...) é uma mais-valia para a Província porque veio permitir com que os professores que têm dificuldades no exercício das suas funções possam melhorar; (...) o surgimento dessas formações são sempre pertinentes porque faz preparar o futuro daqueles que posteriormente vão substituindo aqueles que exercem neste preciso momento; (...) É muito valioso na medida em que as pessoas vão-se mantendo constantemente atualizadas, sendo necessário mesmo essa formação contínua para acompanhar a dinâmica do processo.

b) A formação continua em relação ao uso nas práticas educativas

As respostas dadas permitem-nos verificar que a formação contínua é vantajosa em relação ao seu uso nas práticas educativas, conforme podemos verificar nas respostas dos entrevistados. (...) é favorável na medida em que tudo isto tem certa confluência na melhoria da qualidade do trabalho administrativo, pedagógico, e na relação interpessoal; (...) permite a coesão dos conteúdos e também facilitar com que haja aplicabilidade da teoria à prática; (...) vai fortificar cada vez mais os profissionais que estão neste

momento debilitados, esta formação contínua vai fortificá-los de modo a garantirmos uma boa formação à nova geração; (...) esta formação vai ajudar a melhorar mais as práticas educativas dos nossos colegas, pois com essa formação contínua vão aprender como melhorar as suas práticas educativas; (...) Permite com que os professores prontifiquem devidamente as aulas diminuindo as dificuldades que ele vem encontrando no exercício da sua atividade diária; (...) é sempre bom fazer uma reciclagem porque nem sempre aquilo que nós aprendemos metemos em prática e de certa maneira é bom sempre fazer essa reciclagem para poder facilitar o processo educativo; (...) A formação contínua no uso das práticas educativas é muito importante porque supera a formação inicial, ajuda a pessoa a contextualizar a formação inicial de acordo com as circunstâncias do dia-a-dia.

3. Projeto do Ministério da Educação sobre a gestão escolar, contextualizados na situação escolar do INE- Cabinda.

- a) Se a gestão das Escolas na Província de Cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?

No que diz respeito à correspondência da gestão das escolas na Província de Cabinda e às exigências impostas pela situação atual do País houve diferentes respostas, conforme podemos verificar em seguida: (...) Eu acho que sim, porque todo o nosso trabalho assenta sobre as orientações já existentes e emanadas pelos órgãos centrais, o Ministério da Educação; (...) nem sempre, porque há Províncias, há locais na nossa Província que ainda há deficiência de infra estruturas; (...) De um lado sim, de um lado temos ainda problemas, porque nem tudo é possível, porque encontramos sempre dificuldades e problemas ao exercício das nossas funções; (...) Para mim existem ainda algumas dificuldades. A gestão de uma escola é uma questão bastante complexa; (...) Penso que sim, mas temos que ir melhorando, tendo em conta os novos desafios que se impõe na educação; (...) eu diria não, porque na verdade algumas condições precisam ser implementadas, sobretudo no que diz respeito a mais materiais, e a formação sobretudo, quero com isto

falar sobretudo na monodocência; (...) eu digo não e sim, é razoável, porque estamos numa fase de adaptação, as exigências atuais do ensino.

- b) Se o nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar, na Província de Cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

Quanto ao nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar na Província de Cabinda e os requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país, as respostas foram diferenciadas: (...) não sei porque nem todos os gestores, nem todos os diretores, têm conhecimentos profundos sobre a matéria, é imprescindível que vão tendo formação para o refrescamento, ou o ganho de novos conhecimentos de forma a cimentar portanto o exercício das suas funções; (...) Há ainda algumas deficiências, porque nós encontramos alguns gestores que ainda têm um nível um pouco baixo, ainda precisam de se formar mais, fazer as formações, participar em mais seminários, precisam aumentar mais a sua formação académica, para poder equilibrar ou responder às exigências do Ministério em relação ao trabalho que faz; (...) Em alguns casos, por exemplo, temos ainda Dirigentes que estão à frente das escolas que não têm qualidades, não têm formação para o efeito; (...) alguns gestores parecem que estão um bocadinho atrás do próprio sistema, não dominam suficientemente, digamos assim, os meandros da reforma educativa; (...) acredito que os esforços estão sendo evidenciados para termos os gestores escolares na medida das competências exigidas pela própria reforma educativa, é preciso nós termos em conta que o processo da reforma começou agora e estamos a ir adequando tendo em conta as próprias exigências que a própria reforma nos impõe; (...) não necessariamente porque vimos gestores de ensino, que são mais políticos do que técnicos, eles são indicados às vezes sem formação, sem ligação pedagógica.

4. Importância da formação inicial e contínua na base da história da cada profissional

- a) O nível de formação adquirida pelos professores, cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

As respostas dadas em relação ao nível de formação adquirida pelos professores e o facto de ser suficiente para os mesmos lecionarem todas as disciplinas a maioria dos entrevistados respondeu que não, conforme vemos nas respostas dadas em seguida: (...) Eu acho que não. Porque nós fomos conhecendo, fomos verificando algumas dificuldades no sistema da monodocência; (...) não porque nas escolas que formam professores tanto no nível médio como superior têm algumas áreas de formação que não estão abrangida, no ensino primário a monodocência abrange todas as disciplinas e nem todos os professores estão à altura de lecionarem todas as disciplinas; (...) Até cá diríamos que não, mas temos que ter em conta que os professores que ali lecionam, já vinham lecionando até à 4ª classe, acrescentou-se mais duas classes no ensino primário perfazendo seis classes do ensino primário.

- b) Se um individuo possuir formação Média ou Licenciatura em Pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma Instituição de Ensino?

Diferentes respostas foram dadas em relação ao facto de se possuir formação média ou licenciatura em Pedagogia e esta ser suficiente para gerir uma instituição de ensino, assim sendo, as respostas foram: (...) Eu acho que sim, porque já tenho uma experiência básica no ensino médio e no ensino superior, vai consolidando portanto os conhecimentos adquiridos no ensino médio e eu acho que está à altura de responder às exigências que se impõem; (...) Pode, mas também terá que ter alguns subsídios, terá que trabalhar em colaboração com aquelas pessoas que têm mais experiência, mas precisamos também de colher algumas experiências de outras pessoas que por ali passaram, ou que já trabalharam nessas áreas, ou nessas funções; (...) Não é suficiente porque para gerir uma instituição de ensino tem que se ter uma

formação em Gestão e Administração Escolar e isso é que falta para todos aqueles que estão a gerir as instituições escolares. A administração deixou de ser como há muitos anos atrás, algo que se pode fazer de uma forma improvisada, é uma ciência e o gestor da instituição profissional deve ter, digamos assim, alguns conhecimentos em administração.

5. Organização político-administrativa das Escolas

- a) Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das Escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

As respostas dadas no que diz respeito à estrutura organizativa e administrativa das escolas e as exigências impostas pelo atual sistema de ensino foram diferentes, isto é, houve quem respondesse que sim e quem respondesse o contrário, conforme podemos observar a seguir: (...) sem qualquer reserva eu digo que sim, todo o nosso trabalho obedece a critérios, obedece a orientações, e acho que não temos estado a conhecer entraves ou dificuldades; (...) Penso que sim, porque todas as escolas a nível do país, em particular a nível da província, nas escolas Secundárias do 1º Ciclo temos um Diretor, um Sub Diretor Pedagógico, um Sub Diretor Administrativo e nas escolas secundárias de 2º Ciclo; (...) Sim porque a princípio daquilo que nós aprendemos na gestão escolar, uma instituição escolar deve estar bem localizada, no caso concreto da nossa Província nós vamos encontrando instituições que não vão naquilo, não dizem a verdade da sua localização, certas vezes nós vamos uma instituição onde temos os mercados, onde temos as ruas onde os carros passam, então isto pode condicionar na má gestão; (...) Não, porque há estruturas que faltam muitas outras áreas, por exemplo, nós temos escolas em que há classes que dizem trabalhar em laboratórios e essas escolas não possuem laboratórios, por exemplo, laboratório de química, existe muita falta de laboratórios, tem falta ainda de meios didáticos, de equipamentos, de muita coisa, falta muita coisa; (...) Não acredito porque essas escolas foram concebidas num sistema anterior e já não podem corresponder com o atual sistema, sobretudo de reforma, portanto há uma

necessidade de fazer uma revisão acerca disto, há escolas, pelo menos posso dizer noventa e nove por cento, se não falar em cem por cento em que não há campo de futebol, portanto são situações que ainda carecem nestas escolas em termos de estruturas físicas.

- b) No seu ponto de vista, os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

Quanto ao facto dos programas curriculares irem de encontro às necessidades reais do ensino, alguns dos entrevistados responderam que sim, enquanto outros têm opinião contrária, como podemos verificar posteriormente: (...) eu julgo que sim, porque como dizia atrás todo o nosso trabalho obedece a critérios, obedece a orientações já existentes emanadas pelos órgãos centrais do Ministério da Educação; (...) acredito que sim porque a reforma educativa não é só no processo de ensino aprendizagem, mas sim nos programas, os processos estão sendo revistos; (...) Alguns programas, nós temos o problema da reforma educativa, elaborou-se só a proposta de reforma educativa, mas não foram elaborados os manuais tendo em conta a reforma educativa, e a reforma educativa exige muita coisa; (...) No meu ponto de vista não, porque se nós compararmos os planos curriculares da reforma, temos muitas disciplinas ainda em falta que poderiam ajudar os nossos alunos e temos disciplinas que eu considero a mais, então seria necessário adequar os nossos planos curriculares à realidade de ensino; (...) Para mim não, há muitos programas que devem ser corrigidos, certos programas que necessitavam ainda de uma reciclagem, um concerto neste caso.

6. Autonomia administrativa e pedagogia das escolas

- a) A influência política do Executivo de gestão favorece o desempenho das suas funções?

No que diz respeito à influência política do Executivo de gestão e o seu favorecimento em relação ao desempenho de funções, as respostas foram díspares, como podemos verificar em seguida: (...) eu acho que sim, embora

haja um ou outro aspeto que venha constituir portanto algum entrave, alguma contradição, na atividade que nós desenvolvemos, mas na sua maioria corre bem; (...) Sim, Alguma parte, noventa por cento favorece porque temos as mínimas condições para o desempenho das nossas funções, embora agora não tenhamos ainda escolas de qualidade que oferecem todas as condições suficientes necessárias para o desempenho das funções; (...) Favorece, conforme eu disse que há políticas sobretudo neste momento que estão acima das atividades técnicas, as exigências técnicas devem ser obedecidas para que o trabalho possa ir bem; (...) Favorece no sentido em que eles aplicam o que está legislado na escola; (...) Nem sempre, mas eu creio que um homem estará sempre enquadrado nessas políticas, temos que melhorar em muitos aspetos porque é preciso sabermos que a educação é a força motriz do desenvolvimento de um país, o próprio governo terá que dar maior atenção no setor da educação; (...) cem por cento não, porque se tivéssemos a cem por cento talvez os rumores não poderiam existir porque quando algo corre bem acho que não poderiam existir tantas reclamações; (...) não assim tanto, mas admite-se. É a força do poder.

b) As Gestão dos Institutos de ensino devem obedecer às influências externas às instituições?

Relativamente ao facto da gestão dos Institutos de ensino obedecerem às influências externas as respostas foram destintas, conforme podemos ver em seguida: (...) nós estamos num sistema que é orientado pelo executivo, e quando o executivo orienta nós temos que cumprir, há necessidade de encararmos ou analisarmos algumas influências externas sobretudo da comunidade de que nós fazemos parte, merecem uma análise profunda para que sejam cumpridos todos os trâmites para que o trabalho siga o seu passo normal; (...) O Ministério é que elabora os planos curriculares, e em cada ano letivo que se arranca numa Instituição recebem-se os planos curriculares e nós temos que obedecer às exigências do Ministério, temos que obedecer aos planos curriculares; (...) é preciso também colaborar portanto com as influências externas, estabelecer parcerias, se é que estou certo, para que

possa levar avante os seus programas, para que os formandos possam sair nos termos da sua formação com um nível bastante aceitável; (...) Diria sim, mas também diria que não porque a escola não pode funcionar sem a comunidade, é preciso haver uma simbiose entre a escola e a comunidade, só assim vamos ter uma escola funcional, é preciso que neste momento as escolas estejam interligadas com a comunidade, só assim vamos ter uma escola funcional às exigências da própria sociedade e às exigências do próprio governo; (...) necessariamente, porque nós não vamos só exigir as influências externas, porque as internas também vão-nos possibilitar reconhecer certos problemas que aqui se passam; (...) não deveriam obedecer, mas deveriam ter uma parceria, deveríamos ter parcerias com as instituições externas, porque só assim poderíamos ter trocas de impressões, trocas de opiniões para melhorar este ou aquele assunto em que temos dificuldade; (...) Não acredito, não acho que seja isso, aqui em Cabinda houve atropelamentos, tanto a Diretora como o Pedagogo, são ambos portanto pedagogos. Ninguém tem a formação correspondente ao objeto social da instituição; (...) Digo que não, as influências políticas, influências religiosas, enfim, outros preconceitos, portanto que existem e não deveriam influenciar o sistema de ensino. O ensino devia ser laico, devia atender apenas a questões técnicas.

CONCLUSÕES FINAIS

Podemos concluir que a Educação em Angola é ainda muito complexa e em transição. Sendo esta uma das principais razões para as constantes mudanças do sistema educativo, mudanças essas, globais e em curso que geram grandes oportunidades e desafios. O sistema de educativo precisa de atingir uma melhor gestão, proporcionando formação aos demais envolvidos, como requisito necessário para reduzir o insucesso escolar e melhor compreender como são geridos espaços educativos e qual é a base de formação dos gestores.

É necessário refletir sobre o quotidiano escolar, pois na atual escola pública de Angola, os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica tendem na prática a fundirem-se apenas num único dirigente.

Na resposta à pergunta: Será que os gestores possuem formação administrativa e pedagógica para a atuação nos estabelecimentos escolares? Pode-se concluir que na província de Cabinda as qualificações dos profissionais da educação e a expansão da rede escolar originam melhorias significativas se for valorizada a vertente formação. Este é um processo que permite alicerçar os conhecimentos dos indivíduos que fazem parte da comunidade educativa enquanto professores e distribuídos pelos demais cargos de Gestão ou Coordenação. O objetivo desta formação é aumentar as capacidades dos profissionais para que estes tenham um bom desempenho profissional no decurso das suas atividades.

Formar profissionais de Educação, é também uma mais-valia para a Província de Cabinda, uma vez que permite com que os professores superem as suas dificuldades no exercício das suas funções e possam melhorar assim as suas práticas educativas.

Essas formações são sempre pertinentes uma vez que preparam os profissionais de educação para o futuro e posteriormente os que os irão substituir. Para além do fato que se vão-se mantendo atualizados os conhecimentos, pois essas formações são essenciais para acompanhar toda a evolução do Sistema Educativo.

Na Província de Cabinda são aplicados no decurso das funções dos profissionais de educação, os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial. Durante essa formação aprende-se algumas metodologias que permitem ganhar conhecimentos para que haja bons resultados. O trabalho que desenvolve exige a aplicação dos conhecimentos que foi adquirido, ainda que na escola apenas se tenha uma noção e na realidade, no decurso das funções existam outras realidades que devem ser adaptáveis ao meio.

Há necessidade de se fazer uma intervenção na cultura de uma organização, englobando todas as componentes organizacionais, desde as relações humanas, estrutura organizacional, até ao processo de tomada de decisão.

A escola tem que tornar-se um espaço aberto que fomente a análise e decisão de solucionar qualquer situação que melhore e produza sucesso no desempenho da comunidade educativa.

A escola deve ser vista como a base de uma organização, da qual fazem parte também as famílias e não só os alunos e professores.

É fundamental para quem quer promover a melhoria da qualidade de ensino, seguir modelos e estratégias baseados numa cultura organizacional da escola e nos modelos de gestão.

A gestão dos estabelecimentos de ensino constitui uma variável de capital e é importante que se tenha esse aspeto em consideração no processo global de administração do Sistema Educativo. É uma premissa fundamental para a correta execução das políticas no Setor.

Pretende-se expor a necessidade da formação inicial e contínua relacionando-os com as técnicas utilizadas nas práticas educativas para que os próprios gestores tenham noção das necessidades educativas sentidas na sua escola e pratiquem uma melhor gestão.

Tendo em conta a posição de topo, entre o nível primário e o nível superior, o Ensino quer no secundário quer superior, constitui uma etapa crucial na valorização dos recursos humanos. Desta forma, a melhoria da qualidade reveste-se de uma importância estratégica para o desenvolvimento dos recursos educativos.

A vertente formação traz enúmeras vantagens, uma vez que no decorrer das suas atividades se vai aplicando o que se aprende. Tal como se pode verificar no estudo essas formações permitem adquirir mais experiência, para que os conhecimentos adquiridos possam ser aplicados e facilitem o desempenho nas funções. Uma das grandes vantagens que poderá trazer é o fato de que se já se tem essas bases, é uma mais-valia para a realização das tarefas novas que vão surgindo e também porque se aprendem metodologias específicas para lidar com os alunos. Qualquer formação dentro do setor da educação tem sempre vantagens para o melhor desempenho das atividades, das funções que se exercem.

A formação contínua em relação ao uso nas práticas educativas é favorável, na medida em que tudo isto tem certa confluência na melhoria da qualidade do trabalho administrativo, pedagógico, e na relação interpessoal, esta permite a coesão dos conteúdos e também facilitar com que haja aplicabilidade da teoria à prática.

É de salientar que a formação contínua vai fortificar cada vez mais os profissionais que estão neste momento em défice em relação á evolução do Sistema Educativo e os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial. Esta formação contínua vai fortificá-los de modo a garantirmos uma boa formação à nova geração ao ajudar a melhorar mais as práticas educativas, pois permite com que os professores prontifiquem devidamente as aulas diminuindo as dificuldades que se vem encontrando no exercício da sua atividade diária. Deve ser feita uma reciclagem, porque nem sempre aquilo que nós aprendemos é colocado em prática. A formação contínua no uso das práticas educativas é muito importante porque supera a formação inicial, ajuda a pessoa a contextualizar a formação inicial de acordo com as circunstâncias do dia-a-dia.

Em relação ao Projeto do Ministério da Educação sobre a gestão escolar, contextualizados na situação escolar do INE- Cabinda, podemos concluir que a gestão das Escolas na Província de Cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino, uma vez que todo o trabalho assenta sobre as orientações já existentes e emanadas pelos órgãos centrais, o Ministério da Educação, apesar de existir insuficiência de infra estruturas e encontram-se algumas dificuldades e

problemas ao exercício das nossas funções. A gestão de uma escola é uma questão bastante complexa, porque na verdade algumas condições precisam ser implementadas, sobretudo no que diz respeito a mais materiais, e a formação sobretudo, tal como monodocência. Esta-se agora numa fase de adaptação, e há que dar resposta às exigências atuais do ensino.

O nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar, na Província de Cabinda, nem sempre vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país, uma vez que nem todos os gestores/diretores, têm conhecimentos suficientes sobre a matéria. É imprescindível que vão atualizando os seus conhecimentos através da formação, de forma a cimentar o exercício das suas funções. Existem ainda algumas deficiências, uma vez que ainda se encontram gestores que têm um nível baixo de conhecimentos nessa área, e que precisam de na formação, participar em mais em seminários, apostarem sua formação académica, para que possa haver um equilíbrio e responder às exigências do Ministério da Educação em relação ao trabalho que se tem vindo a fazer quanto ao Sistema Educativo Angolano. Em alguns casos, por exemplo, temos ainda Dirigentes que estão à frente das escolas que não têm qualidades, não têm formação para o efeito, alguns gestores estão um pouco atrás do próprio sistema, não dominam suficientemente, os meandros da reforma educativa. Há que ter em conta que o processo da reforma começou recentemente e deve-se ter em conta as exigências que a própria reforma impõe. Percebe-se, claramente que os gestores de ensino, que são mais políticos do que técnicos, e que lhes são atribuídos os cargos, mesmo que estes não tenham a formação adequada para o exercício das suas funções ou sem qualquer ligação com o meio educativo.

Nas unividades onde formam professores, tanto no nível médio como superior têm algumas áreas de formação que não estão abrangidas, no ensino primário e a monodocência abrange todas as disciplinas. Nem todos os professores estão à altura de lecionarem todas as disciplinas.

Se um individuo possuir formação Média ou Licenciatura em Pedagogia esta será suficiente para que este possa dirigir uma Instituição de Ensino, uma vez que se vão consolidando os conhecimentos adquiridos no ensino médio e que está à altura de responder às exigências que se impõem. Uma grande

vantagem é a de se poder trabalhar em colaboração com aquelas pessoas que têm mais experiência, apesar de que para gerir uma instituição de ensino tem que se ter uma formação em Gestão e Administração Escolar e isso é que falta para todos aqueles que estão a gerir as instituições escolares.

A administração deixou de ser como há muitos anos atrás, algo que se pode fazer de uma forma improvisada, é uma ciência e o gestor da instituição profissional deve ter, digamos assim, alguns conhecimentos em administração.

Os conhecimentos e o reforço da qualificação dos gestores deverão ser uma responsabilidade dos mesmos, que visa as diversas necessidades de formação permanente no Ensino. A organização de seminários de aperfeiçoamento, tanto a nível nacional, como provincial, deverá ser também tida em consideração.

Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das Escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino, pois todo o trabalho obedece a critérios, obedece a orientações, e acho que não se conhecem entraves ou dificuldades. Nas escolas a nível do país, em particular a nível da província, nas escolas Secundárias do 1º Ciclo e nas escolas secundárias de 2º Ciclo existe afigura de um Diretor, um Sub Diretor Pedagógico, um Sub Diretor Administrativo. O princípio daquilo que se aprende na gestão escolar, uma instituição escolar deve estar bem localizada. E também pelo fato que existem estruturas que tem falta de recursos em diversas áreas, como por exemplo, escolas não possuem laboratórios, por exemplo, laboratório de química, tem falta ainda de meios didáticos, de equipamentos, entre outras coisas fundamentais para que seja possível lecionar devidamente o que faz parte programas das diferentes disciplinas. Essas escolas foram concebidas num sistema anterior e já não podem corresponder com o atual sistema, sobretudo de reforma, portanto há uma necessidade de fazer reestruturação a esse nível. Há pelo menos noventa e nove por cento, das escolas que não tem campo de futebol. Ou seja, existe uma enorme carência, ainda o nível das infraestruturas.

Quanto aos programas curriculares, estes vão de encontro às necessidades reais do ensino uma vez que a reforma educativa não é só no processo de ensino aprendizagem, mas sim nos programas, os processos

estão sendo revistos. Foram elaborados manuais tendo em conta a reforma educativa. Se compararmos os planos curriculares da reforma, temos muitas disciplinas ainda em falta, que poderiam ajudar os nossos alunos e temos disciplinas que se podem considerar a mais, então seria necessário adequar os planos curriculares à realidade de ensino.

Em relação à autonomia administrativa e pedagogia das escolas pode-se concluir que a influência política do executivo de gestão favorece o desempenho das suas funções, embora haja um ou outro aspeto que venha constituir portanto algum entrave, alguma contradição, na atividade que é desenvolvida por estes gestores, apesar de ainda não existirem escolas de qualidade que ofereçam todas as condições suficientes necessárias para o desempenho das funções. Contudo existem políticas, sobretudo neste momento que estão acima das exigências técnicas e devem ser obedecidas. Há que melhorar em muitos aspetos uma vez que é preciso ter a noção que a educação é a força motriz do desenvolvimento de um país, e que o próprio governo terá que investir mais no setor da educação.

A Gestão dos Institutos de ensino deve obedecer às influências externas às instituições, uma vez que se está num sistema que é orientado pelo gestor. Há necessidade de encararmos ou analisarmos algumas influências externas sobretudo da comunidade de que nós fazemos parte. O Ministério da Educação é quem elabora os planos curriculares, e em cada ano letivo que se arranca numa Instituição recebem-se os planos curriculares e tem que obedecer às exigências desses planos curriculares, é necessário colaborar com as influências externas, estabelecer parcerias, para que possa levar para que os formandos possam sair nos términos da sua formação com um nível de conhecimentos adequado para o exercício das funções.

A escola não pode funcionar sem a comunidade, é preciso haver uma simbiose entre a escola e a comunidade, só assim vamos ter uma escola funcional. Neste momento as escolas devem estar interligadas com a comunidade e só assim se poderá ter uma escola funcional às exigências da própria sociedade e às exigências do próprio governo. Deveriam existir parcerias com as instituições externas deste modo trocar ideias e opiniões para melhorar as lacunas existentes no Sistema Educativo e nos modelos de Gestão.

Nem em Cabinda, nem nas restantes províncias as influências políticas, influências religiosas, entre outras, deveriam influenciar o sistema de educativo. O ensino devia ser laico, e atender apenas a questões técnicas que levem ao sucesso educativo e à melhoria das condições no processo Ensino-Aprendizagem.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Sugiro que seja dada uma continuidade a este estudo, uma vez que o impacto da Formação Pedagógica dos Gestores e as Práticas Administrativas no Espaço Escolar se abranger outro tipo de instituições, bem como amostras maiores, proporcionará uma melhor compreensão dos modelos de Gestão em prática, permitindo assim uma análise para que sejam feitas sugestões de melhorias para o futuro.

Recomendamos que as políticas educacionais no país tenham como ponto de partida a melhoria dos Sistemas Educativos e da metodologia utilizada na formação contínua dos professores e nas práticas de gestão.

Uma gestão de qualidade requer liderança abalizada e dedicação, visando valores que inspirem a todos em prol de uma escola produtiva. Cabe aos responsáveis pela Gestão, o dever de criarem um ambiente estimulador para o aprendizagem e para a participação de toda a comunidade educativa no ambiente escolar.

A qualidade da educação não depende apenas de uma gestão democrática, mas de um planeamento participativo e de um projeto pedagógico eficiente e contextualizado com a realidade da escola.

A gestão da escola é bastante democrática, o planeamento, as reuniões pedagógicas os eventos educativos e culturais sempre envolvem a participação de todos inclusive a comunidade, e uma outra realidade que a escola vive, os diretores anteriores articulavam quase que isoladamente as tomadas de decisões e isso não melhorava a qualidade de ensino.

Os gestores devem utilizar os meios burocráticos para facilitar, e não para atrapalhar o processo ensino aprendizagem. Contudo é necessário que fique claro que a perspectiva de gestão deve ser voltada para toda uma comunidade educativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguiar, M. A. (1987), *Gestão democrática da Educação: alguns desafios*. Em Aberto. Brasília

Alves, N. (1992), *Formação de professores: pensar e fazer*. São Paulo: Editora Cortez.

Alves, J. (1992), *Organização, Gestão e Projeto Educativo das Escolas*. Porto: Edições ASA.

Almeida, M. (2005), *Gestão de tecnologias na escola: possibilidades de uma prática democrática*. Rio de Janeiro: TV Escola. Acedido em <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2005/itlr/tetxt2.htm> Acedido a 22 de maio de 2012.

Apple, M. e James, B. (1997), *Escolas democráticas*. São Paulo: Editora Cortez.

Aguiar, M. A. (1987), *Gestão democrática da Educação: alguns desafios*. Em Aberto, Brasília.

Arroyo, M. G. (1979), *Administração da Educação, poder e participação*. Educação e Sociedade. São Paulo.

Barroso, J. A (1991), *Administração da Educação: os caminhos da descentralização*. Lisboa: Edições Colibri.

Berger, L. & Luckmann, T. (1995), *A construção social da realidade - Tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Editora Vozes.

Bilhim, J. & Castro, I. (1997). *Comportamento Organizacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

Bilhim, J. (2004), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bogdan, S. & Biklen, R. (2006). *Investigação Qualitativa em Educação, Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Burns, J. (1979), *Leadership*. New York: Harper Torchbooks Edition.

Canário, R. (1995), *A gestão como meio de inovação nas escolas*. Lisboa: Edições D.Quixote.

Camara, P. et all (2003), *Humanator-Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa:Publicações D. Quixote.

Chambel., M; Currel, L (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Porto. Texto Editora.

Costa, M. (1995),*Trabalho docente e profissionalismo*. Porto Alegre: Sulina.

Costa, J.et all (2000), *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Universidade de Aveiro.

Chauí, M. (1997), *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. São Paulo: Edições Cortez.

Chiavenato, I. (1983), *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo.

Chiavenato, I. (1987), *Administração de Empresas-Uma Abordagem Contingencial*. S. Paulo: Editora McGraw.Hill.

Chiavenato, I. (1998), *Recursos Humanos*. S. Paulo: Edições Atlas.

Cunha, M.et all (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

D'Ávila, C. e Veiga I. (2008), *Profissão docente: novos sentidos, novas perspectivas*. Campinas: Papirus Editora.

Decreto-lei n.º 1/07 de 3 de janeiro de 2007 do Conselho de Ministros de Angola.

Decreto-lei n.º 2/07 de 31 de agosto de 2007 do Conselho de Ministros de Angola.

Dias, J.& Araújo, A. (1998), *Filosofia da Educação – Temas e Problemas – Atas do I Encontro Nacional de Filosofia da Educação*. Universidade do Minho.

Demo, P. (1991), *Desafios modernos para a educação*. Brasília: IPEA.

Diogo, J. (1998), *Parceria escola-família, a caminho de uma escola participada*. Porto: Porto Editora.

Dourado, L. (1998), *A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil*. São Paulo: Edições Cortez.

Fernandes, M. (2000), *Mudança e Inovação na Pós-Modernidade – Perspetivas curriculares*. Porto:Porto Editora.

Ferreira, N. (1999), *Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Edições Cortez.

Ferreira, J. et all (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Alfragide: McGraw-Hill.

Ferreira, A. (2003), *A fabricação do quotidiano escolar*. Recife.

Formosinho, J. (2000), *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas*. Porto:Edições ASA.

Félix, M. (1984), *Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?* São Paulo: Edições Cortez.

Fullan, M. (2003), *Liderar numa Cultura de Mudança*. Porto: Edições ASA.

Gadotti, M. (2001), *História das Idéias Pedagógicas*. São Paulo: Ática Editora.

Gracindo, R. (2001), *Gestão de Sistemas Educacionais: a produção de pesquisas no Brasil*.

Guimarães, A. (1998), *O coordenador pedagógico e a educação continuada*. São Paulo: Edições Loy

Goleman, D. (2003), *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.

Handy, C. (1999), *Deuses da Gestão ou A Era da Mudança*. Edições CETOP.

Hopper, A. & Potter, J. (2004), *Liderança Inteligente. Criar a Paixão pela Mudança*. Lisboa: Atual Editora.

Horta, J. (1983), *Planejamento educacional*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Hora, D. (1999), *Gestão Democrática na Escola*. São Paulo: Papyrus Editora.

Jesuino, J. (1987), *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Jorge, F. (2004), *Módulo 4*, disciplina M.G.R.H. Mestrado em Educação variante Administração Escolar: Universidade de Évora.

Lei n.º 13/01 de 31 de dezembro de 2001 da Assembleia Nacional Angolana.

Lakatos, E. & Marconi, M. (2007), *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Edições Atlas.

Leão, A., *Introdução à Administração Escolar*. 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional* acedido em *Diário Oficial da União*. Brasília.

Lima, L. (2001). *A escola como organização educativa*. São Paulo. Edições Cortez.

Luce, M. (1987), *Administração da Educação: polêmicas e ensaios da democratização*. Brasília.

Luck, H. (2007), *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. São Paulo: Editora Vozes.

Mandel, L. (1997), *Gestão educacional e descentralização: novos padrões*. São Paulo: Edições Cortez.

Morgan, G. (1996), *Imagens da Organização*. São Paulo: Edições Atlas.

Morin, E. (2000), *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Edições Cortez.

Neves, J. (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos*. Lisboa: RH Editora.

Nóvoa, A. (1991), *Formação contínua professores: realidades e perspectivas*. Aveiro/Portugal: Universidade de Aveiro.

Oliveira, D. (1997), *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis: Editora Vozes.

Oliveira, R. (1993), *A organização do trabalho como fundamento da administração escolar: uma contribuição ao debate sobre a gestão da escola*. São Paulo: FDE.

Paro, V. (2000), *Administração Escolar- Introdução Crítica*. São Paulo: Edições Cortez.

Peterson, P. (2004), *O Professor do Ensino Básico: Perfil e Formação*. Lisboa: Instituto Piaget.

Pimenta, (1999), *Saberes pedagógicos e atividade docente*. São Paulo: Edições Cortez.

Piletti, N. (1991), *Sociologia da Educação*. pag.105. São Paulo: Editora Ática.

- Pinto, C. (2001). *Sociologia da escola*. Lisboa : Edições McGraw-Hill.
- Rego, A. & Cunha M. (2003), *A Essência da Liderança Mudança; Resultados e Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Ribeiro, J. (1986), *Ensaio de uma teoria da Administração Escolar*. São Paulo: Saraiva.
- Rosa, L. (1994), *Cultura Empresarial, Motivação e Liderança-Psicologia das organizações*. Lisboa: Editora Presença.
- Ruiz, J. (1991), *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Edições Atlas.
- Salomon, D. (1979), *Como fazer uma monografia; elementos do trabalho científico*, 6ª edição. Belo Horizonte: Instituto de Psicologia da Universidade Católica de Minas Gerais.
- Saes, D. & Alves, M. (2003), *Uma contribuição teórica à análise de conflitos funcionais em instituições escolares da sociedade capitalista*. Piracicaba.
- Sander, B. (1995), *Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. São Paulo: Autores Associados.
- Sander, B. (2007), *Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro.
- Saviani, D. (1984), *Escola e democracia*. São Paulo: Edições Cortez.
- Stein, G. (2003), *Personas y resultados: el liderazgo pragmático*. Acedido em www.e-desto.com/cede/articulos.asp a 13 de outubro de 2011
- Trindade, R.(1998), *As Escolas do Ensino Básico como Espaços de Formação Pessoal e Social: Questões e perspectivas*.Porto: Porto Editora.
- Wittmann, L. & Gracindo, R. (1997), *O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil*. Brasília: ANPAE Autores Associados.

Répubblica de Angola (2009), *Informação sobre a Implementação do Novo Sistema de Educação: Reforma Educativa do Ensino Primário e Secundário.*

Luanda:INIDE

Whitaker, P. (2000), *Gerir a Mudança nas Escola.* Porto: Edições ASA.

ANEXOS

ANEXO I

GUIÃO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA E EDUCAÇÃO

GRELHA DE ENTREVISTA AOS GESTORES DA ESCOLA- INE CABINDA

Sexo

Idade

ÁREAS de QUESTIONAÇÃO	OBJETIVOS	QUESTÕES
1. Legitimação das entrevistas e apresentação do investigador	<ul style="list-style-type: none">- Apresentar o investigador, explicar o projeto de investigação em que esta entrevista se insere.- Motivar o entrevistado para responder	
2. Identificação dos entrevistados	<ul style="list-style-type: none">- Conhecer os dados profissionais dos entrevistados.	<ul style="list-style-type: none">c) Quais as suas habilitações literárias?d) Qual a sua situação profissional?e) Quantos anos tem de serviço?f) Há quantos anos exerce esta função?g) Exerce ou já exerceu cargos de liderança?
3. Articulação entre a teoria e a prática no exercício das suas funções	Saber qual é a articulação que existe entre a teoria e a prática no exercício das suas funções.	<ul style="list-style-type: none">h) Aplica no exercício das suas funções os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial?<ul style="list-style-type: none">a. Se sim, como as aplica no decurso das suas funções?b. Que vantagens poderá trazer essa formação

		no exercício das suas funções?
4. Opinião dos profissionais de Cabinda sobre a formação contínua	Saber qual é a opinião dos profissionais da Escola – INE de Cabinda sobre a formação continua.	<p>i) Está em curso um processo de formação contínua na Província de Cabinda, diga qual é a sua opinião sobre este processo?</p> <p>j) Qual a sua opinião sobre a formação continua em relação ao seu uso nas práticas educativas?</p>
5. Projeto do Ministério da Educação sobre a gestão escolar, contextualizados na situação escolar do INE-Cabinda	Saber se os projetos do Ministério da educação correspondem as expectativas dos gestores das escolas	<p>k) A gestão das Escolas na Província de Cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?</p> <p>l) O nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar, na Província de Cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?</p>
6. Importância da formação inicial e contínua na base da história da cada profissional	Saber qual é a importância da formação inicial e contínua de cada profissional	<p>m) Considera que o nível de formação adquirida pelos professores, cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?</p> <p>n) Se um individuo possuir formação Média ou Licenciatura em Pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma Instituição de Ensino?</p> <p>a. Se não, evidencie em que áreas deveria investir na sua formação para um</p>

		melhor exercicio das suas funções.
7. Organização político-administrativa das Escolas.	Saber qual é a organização política administrativa das escolas	<p>o) Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das Escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?</p> <p>p) No seu ponto de vista, os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?</p>
8. Autonomia administrativa e pedagogia das escolas	Saber se as escolas têm autonomia administrativa e pedagógica	<p>q) A influência política do Executivo de gestão favorece o desempenho das suas funções?</p> <p>r) As Gestão dos Institutos de ensino devem obedecer às influências externas às instituições?</p>

ANEXO II

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista A

Sexo- Masculino

Idade- 45 Anos

1- Quais as suas habilitações literárias?

Eu sou Licenciado em Ciências de Educação e Mestrando no ISCE. Instituto Superior de Ciências Educativas.

2- Qual a sua situação profissional?

Bom, sou Professor efetivo na escola de formação de professores de Cabinda, sou professor de Práticas pedagógicas dos alunos da 13ª classe.

3- Quantos anos tem de serviço?

Bom, este ano eu faço 40 anos de serviço 19..., 2012, 40 anos de serviço.

4- Há quantos anos exerce esta função?

Sou Professor desde 1972, e já exerci várias funções de direção e neste momento sou Professor nesta instituição.

5- Exerce ou já exerceu cargos de liderança?

Bem, eu acho que sim porque fui Gestor na Direção Profissional de Educação, fui Gestor na escola do 1º ciclo, e eu julgo que já exerci cargos de liderança.

6-A- Aplica no exercício das suas funções os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial?

Efetivamente, porque tenho adquirido a teoria e a prática durante a minha formação, eu acho que ponho os conhecimentos em evidência com base naquilo que aprendi durante os cursos que fui fazendo.

6-B Que vantagens poderá trazer essa formação no exercício das suas funções?

Tem grande vantagem porque os conhecimentos teóricos aprendidos nas instituições onde estudamos, claro que não ficam em vão, nós temos que pôr em prática os conhecimentos adquiridos, portanto, na teoria e na prática que nós aprendemos nas escolas durante a nossa formação, servem para melhoria da qualidade de ensino.

7- Está em curso um processo de formação continua na Província de Cabinda, diga qual é a sua opinião sobre este processo?

Este processo tem grande vantagem, tem grande influência na superação dos quadros existentes e interessados a frequentar estes cursos, já há vários licenciados que estão prosseguindo os seus estudos, fazendo portanto o Mestrado e muito contribuirá para melhoria do ensino nesta Província e não só.

8- Qual a sua opinião sobre a formação continua em relação ao seu uso nas práticas educativas?

Bom, a minha opinião é favorável na medida em que tudo isto tem certa confluência na melhoria da qualidade do trabalho administrativo, pedagógico, e na relação interpessoal, tendo em conta o casamento que deve existir entre a escola e a comunidade.

9- A gestão das escolas na Província de cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?

Eu acho que sim, porque todo o nosso trabalho assenta sobre as orientações já existentes e emanadas pelos órgãos centrais, o Ministério da Educação.

10-O nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar, na Província de cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

Bem, não sei porque nem todos os gestores, nem todos os diretores, têm conhecimentos profundos sobre a matéria, por isso torna-se necessário que esses mesmos gestores, diretores tenham uma certa formação, ou é imprescindível que vão tendo formação para o refrescamento, ou o ganho de novos conhecimentos de forma a cimentar portanto o exercício das suas funções.

11-Considera que o nível de formação adquirida pelos professores, cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

Eu acho que não! Porque nós fomos conhecendo, fomos verificando algumas dificuldades no sistema da monodocência, porque alguns professores demonstram insuficiência tanto no ensino de Matemática fundamentalmente, porque no ensino primário a monodocência abrange todas as disciplinas e nem todos os professores estão à altura de lecionarem todas as disciplinas.

12-Se um indivíduo possuir formação média ou licenciatura em pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma instituição de ensino?

Eu acho que sim, porque já tenho uma experiência básica no ensino médio e no ensino superior, vai consolidando portanto os conhecimentos

adquiridos no ensino médio e eu acho que está à altura de responder às exigências que se impõem.

13-Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

Bem, sem qualquer reserva eu digo que sim, eu digo sim, porque todo o nosso trabalho obedece a critérios, obedece a orientações, e acho que não temos estado a conhecer entraves ou dificuldades, para que os trabalhos deem um passo seguro.

14-No seu ponto de vista, os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

Bem, eu julgo que sim, porque como dizia atrás todo o nosso trabalho obedece a critérios, obedece a orientações já existentes emanadas pelos órgãos centrais do Ministério da Educação, desta maneira nós não podemos furtar-nos ao cumprimento dessas orientações já existentes.

15-A influência política do Executivo de Gestão favorece o desempenho das suas funções?

Bom, não sendo gestor neste momento, mas como sou professor muitas vezes consultado, eu acho que sim, sim, embora haja um ou outro aspeto que venha constituir portanto algum entrave, alguma contradição, na atividade que nós desenvolvemos, mas na sua maioria corre bem.

16- A gestão dos Institutos de Ensino deve obedecer às influências externas das Instituições?

Bom, nós estamos num sistema que é orientado pelo executivo, e quando o executivo orienta nós temos que cumprir, todavia, há necessidade de encararmos ou analisarmos algumas influências externas sobretudo da comunidade de que nós fazemos parte, na base da qual são

assentes os nossos projetos educativos, assim sendo, merecem uma análise profunda para que sejam cumpridos todos os trâmites para que o trabalho siga o seu passo normal.

Entrevista B

Idade- 37

Sexo- Feminino

1- Quais as suas habilitações literárias?

Sou licenciada em Ciências da Educação na área de Psicologia.

2- Qual a sua situação profissional?

Sou Professora da Escola do 2º Ciclo e Sub- Diretora Pedagógica da mesma.

3- Quantos anos tem de serviço?

Vinte anos como Professora.

4- Há quantos anos exerce esta função?

A função que eu estou exercendo agora além de ser Professora, sou Sub Diretora Pedagógica, mas há três meses apenas.

5- Exerce ou já exerceu cargos de liderança?

Não. Só algumas ocupações como Diretora de turma, Chefe de sala de Professores, por aí.

6-A Aplica no exercício das suas funções os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial?

Sim, porque durante a minha formação eu aprendi algumas metodologias, tive sempre seminários e outras formações que permitem aplicá-los para que haja bons resultados.

6-B Que vantagens poderá trazer essa formação no exercício das suas funções?

Essas formações, permitem ter mais experiência para que possam ser aplicados e facilitam a situação nos meus trabalhos, nas funções que eu vou exercendo.

7-Está em curso um processo de formação contínua na Província de Cabinda, diga qual é a sua opinião sobre este processo?

Sendo nós profissionais a ciência é dinâmica, a ciência não é estática e nós temos que acompanhar a evolução da ciência, por isso é muito importante que o homem tenha sempre formação contínua, no caso da nossa província foi bem-vinda, as instituições superiores onde estamos a fazer a continuação dos estudos, alguns Professores estão a estudar para poder aumentar o seu nível académico e responder às exigências da formação de Professores, exigências do próprio Ministério da Educação.

8- Qual a sua opinião sobre formação contínua em relação ao seu uso nas práticas educativas?

A Formação é contínua como vinha dizendo, porque permite a coesão dos conteúdos e também facilitar com que haja aplicabilidade da teoria à prática, a relação com a teoria à prática, acompanhando a evolução dos processos a nível da educação. Como dizia, a ciência não é estática, mas sim é dinâmica. Há sempre mudanças e temos que ir acompanhando essas mudanças. Essas formações é para que a pessoa tenha mais subsídios de aprendizagem, para aplicá-los no seu dia- a – dia no seu trabalho.

9- A gestão das escolas na Província de Cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?

Nem sempre, nem sempre, porque há Províncias, há locais na nossa Província que ainda há deficiência de infra estruturas e algumas áreas também material didático, há carência de material didático, algumas

estruturas estão danificadas, não há assim tanto, há ainda muita dificuldade nessa área, nessa parte.

10- O nível de conhecimento dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar, na Província de Cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

Há ainda algumas deficiências, porque nós encontramos alguns gestores que ainda têm um nível um pouco baixo, ainda precisam de se formar mais, fazer as formações, participar em mais seminários, porque ainda há um défice, há umas partes em que os gestores ainda têm um nível um pouco baixo, precisam aumentar mais a sua formação académica, para poder equilibrar ou responder às exigências do Ministério em relação ao trabalho que faz.

11- Considera que o nível de formação adquirido pelos Professores, cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

Não, porque há formações em áreas, por exemplo, se nós temos um professor formado na Matemática e Física, esse Professor poderá trabalhar com outra disciplina, por exemplo com a Biologia, mas terá sempre dificuldades porque ele está especificamente formado numa área, então é preciso que haja homem certo no lugar certo, tem que haver formação. Um homem formado numa certa área, trabalhar naquela área onde ele se formou e não haver aquela discrepância. Forma-se numa área e vai trabalhar noutra, vamos encontrar muitas dificuldades.

12- Se um indivíduo possuir formação média ou licenciatura em Pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma instituição de Ensino?

Pode, mas também terá que ter alguns subsídios, terá que trabalhar em colaboração com aquelas pessoas que têm mais experiência, nós podemos formar-nos numa área, mas ao irmos aplicar sempre precisamos

de alguns subsídio para que possamos ser coesos naquilo que vamos fazer, no cargo que vamos ocupar e nem sempre todos os conhecimentos que nós adquirimos na formação fazem parte, mas precisamos também de colher algumas experiências de outras pessoas que por ali passaram, ou que já trabalharam nessas áreas, ou nessas funções.

13. Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

Não, porque há estruturas que faltam muitas outras áreas, por exemplo, nós temos escolas em que há classes que dizem trabalhar em laboratórios e essas escolas não possuem laboratórios, por exemplo, laboratório de química. Temos escolas que têm aulas de Biologia e precisam ter a relação entre a teoria e a prática. E se nós formos a essa nessa Instituição, não tem nenhum laboratório sequer, caímos sempre na teoria, e os alunos não conseguem ter uma prática, ter a noção prática das coisas. Existe muita falta de laboratórios, tem falta ainda de meios didáticos, de equipamentos, de muita coisa, falta muita coisa.

14- No seu ponto de vista, os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

Alguns programas, nós temos o problema da reforma educativa. Houve uma mudança no sistema educativo... Quais são as dificuldades que nós encontramos? Elaborou-se só a proposta de reforma educativa, mas não foram elaborados os manuais tendo em conta a reforma educativa, e a reforma educativa exige muita coisa, por exemplo, na nossa área, na nossa escola, as provas são elaboradas através de citações de integração, essas citações de integração tem a ver com os conteúdos, as provas são elaboradas para que o aluno possa dar resposta às dificuldades, a algumas dificuldades... infelizmente estamos a trabalhar com os manuais do sistema vigente, no caso do 2º Ciclo. Primeiro no ensino Primário ainda não há muitas dificuldades, no 2º Ciclo há muitas dificuldades, porque ainda continuamos a trabalhar com alguns manuais do

ensino vigente, sabendo que já estamos na reforma educativa. Tinha-se que elaborar também outros manuais, com conteúdos que permitam a elaboração desse tipo de provas de situação de integração, para facilitar o processo. Ainda existe esta dificuldade. Eu gostaria que o Governo trabalhasse nesse sentido, na elaboração de manuais que têm a ver com a reforma educativa, principalmente no ensino do 2º Ciclo.

15.A influência política do Executivo de Gestão favorece o desempenho das suas funções?

Sim. Alguma parte, noventa por cento.

16-A gestão dos Institutos de ensino deve obedecer às influências externas às Instituições?

Não está bem claro...

Entrevistador- Portanto estamos a falar da gestão dos Institutos de Ensino, eles devem obedecer a ideias de fora, influências de fora, do exterior, por exemplo da secretaria, pode ser por exemplo do Ministério da Instituição Provincial?

Entrevistado- Sim pode. Deve obedecer. O Ministério é que elabora os planos curriculares, e em cada ano letivo que se arranca numa Instituição recebem-se os planos curriculares e nós temos que obedecer às exigências do Ministério, temos que obedecer aos planos curriculares, o calendário de escolha do ano letivo por exemplo, temos que obedecer a esses critérios todos.

Entrevista C

Sexo- Masculino

Idade- 52 Anos

1- Quais as suas habilitações literárias?

Eu tenho o quarto ano do liceu em Biologia.

2- Qual a sua situação profissional?

Quatro anos curriculares, ainda não defendi tese.

3- Quantos anos tem de serviço?

Trinta e seis anos de serviço.

4- Há quantos anos exerce esta função?

Há seis anos.

5- Exerce ou já exerceu cargos de liderança?

Já exerci, como Diretor ou como Coordenador de disciplina de Biologia.

6-A Aplica no exercício das suas funções os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial?

Apliquei sempre. Aplico.

6-B Que vantagens poderá trazer essa formação no exercício das suas funções?

A vantagem que poderá trazer, é porque eu já tenho bases, tenho bases que me ajudam para as atividades novas que eu vou encontrando.

7-Está em curso um processo de formação contínua na província de Cabinda, diga qual é a sua opinião sobre este processo?

Este processo para mim é bem-vindo, porque é um processo que permite alicerçar conhecimentos aos indivíduos formados que neste momento estão no campo trabalhando, mas que encontram debilidades e essa formação contínua vai alicerçar os conhecimentos desses indivíduos.

8- Qual a sua opinião sobre a formação contínua em relação ao seu uso nas práticas educativas?

A formação contínua, quer dizer que vai fortificar cada vez mais os profissionais que estão neste momento debilitados, esta formação contínua vai fortificá-los de modo a garantirmos uma boa formação à nova geração.

9- A gestão das escolas na Província de Cabinda, corresponde às exigências impostas pela situação atual do país no que diz respeito ao ensino?

De um lado sim, de um lado temos ainda problemas, temos problemas porque nem tudo é possível, porque encontramos sempre dificuldades e problemas ao exercício das nossas funções.

10- O nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar na Província de Cabinda vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

Bem, claro que é por isso que nós falamos da formação contínua. Existe mas nem sempre, é por isso que é necessário sempre a formação nas pessoas, para os fortificar, esses indivíduos.

11- Considera que o nível de formação adquirida pelos Professores cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

Não é suficiente. Não é suficiente, eu digo isso porque nem todas as disciplinas os indivíduos têm conhecimento, é necessário que se realizem formações para adquirirem conhecimentos em todas as disciplinas.

12- Se um individuo possuir formação média ou licenciatura em Pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma Instituição de Ensino?

Não é suficiente. Eu creio que a formação deve continuar para alicerçar esse individuo e para capacitá-lo.

13- Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

Bem, eu tenho dúvidas nisso, mas eu creio que ao longo do tempo e com as exigências novas, as pessoas vão-se capacitando.

14- No seu ponto de vista os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

Bem eu tenho também dúvidas nisso, encontramos sempre dificuldades mas como homem é possível fazer tudo, vamos tentando sempre ultrapassá-las.

15- A influência política do Executivo de Gestão favorece o desempenho das suas funções?

Bem, nem sempre, mas eu creio que um homem estará sempre enquadrado nessas politicas. O que ele não poder, sempre vai tentar penetrar.

16-A gestão dos Institutos de ensino deve obedecer às influências externas, às instituições?

Eu creio que as influências externas também valem-nos muito. Valem-nos caso forem úteis, aquelas que não são úteis, nós encostamos.

Entrevista D

1- Quais as suas habilitações literárias?

Eu tenho a licenciatura e estou fazendo mestrado em Supervisão Pedagógica.

2- Qual a sua situação profissional?

Sou formado em área de Matemática pela Universidade de Cabinda e sou Professor de Profissão.

3- Quantos anos tem de serviço?

Estou a trabalhar na educação há vinte e oito anos.

4- Há quantos anos exerce esta função?

A função como Professor há vinte e oito anos, como Diretor há dois meses.

5- Exerce ou já exerceu cargos de liderança?

Já, já fui seis anos Sub- Diretor Pedagógico.

6-A Aplica no exercício das suas funções os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial?

Sim aplico.

6-B Que vantagem poderá trazer essa formação no exercício das suas funções?

Bem, tem vantagens porque aprendi metodologias próprias para lidar com os alunos, lidar com os colegas e vou aplicando essas metodologias para fortificar o meu desempenho profissional.

7- Está em curso um processo de formação contínua na Província de Cabinda, diga qual é a sua opinião sobre este processo?

Bem, em Cabinda temos para os Professores em exercício alguma formação contínua, e o objetivo dessa formação é aumentar as capacidades profissionais dos nossos colegas para o bom desempenho profissional das suas atividades.

8- Qual a sua opinião sobre a formação contínua em relação ao seu uso nas práticas educativas?

Bem, a formação contínua, eu acho que esta formação vai ajudar a melhorar mais as práticas educativas dos nossos colegas porque visto que no processo há colegas que não tiveram formação pedagógica durante os anos que estão exercendo essa profissão, e com essa formação contínua vão aprender como melhorar as suas práticas educativas.

9- A gestão das escolas na Província de Cabinda, corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?

Sim, numa parte corresponde, mas temos ainda dificuldades em termos de infraestruturas, que não são condignas para responder aquilo que o país quer sobre o ensino.

10- O nível de conhecimento dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar na Província de Cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

Em alguns casos, por exemplo, temos ainda Dirigentes que estão à frente das escolas que não têm qualidades, não têm formação para o efeito.

11- Considera que o nível de formação adquirida pelos Professores cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

Não é suficiente. Não é suficiente porque nas escolas que formam professores tanto no nível médio como superior têm algumas áreas de

formação que não estão abrangidas e essas áreas estão nos currículos escolares das classes de ensino primário, do primeiro ciclo, segundo ciclo e muitas vezes esses professores são adaptados em áreas que não foram formados.

12- Se um indivíduo possuir formação média ou licenciatura em Pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma Instituição de Ensino?

Não é suficiente. Não é suficiente porque para gerir uma instituição de ensino tem que se ter uma formação em Gestão e Administração Escolar e isso é que falta para todos aqueles que estão a gerir as instituições escolares.

13- Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

Em parte consegue, em muitos casos, em outros casos não consegue, conforme disse anteriormente porque temos escolas, temos estruturas, temos organigramas escolares, mas às vezes que não se adequam à realidade do terreno, porque cada município, cada província, têm as suas realidades do terreno. Então temos que adaptar os organigramas com o terreno.

14- No seu ponto de vista, os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

No meu ponto de vista não, porque se nós compararmos os planos curriculares da reforma, temos muitas disciplinas ainda em faltam que poderiam ajudar os nossos alunos e temos disciplinas que eu considero a mais, então seria necessário adequar os nossos planos curriculares à realidade de ensino.

15- A influência política do executivo de gestão favorece o desempenho das suas funções?

Sim favorece, favorece porque temos as mínimas condições para o desempenho das nossas funções, embora agora não tenhamos ainda escolas de qualidade que oferecem todas as condições suficientes necessárias para o desempenho das funções.

16-A gestão dos Institutos de ensino deve obedecer às influências externas às instituições?

Obedecer, não deveriam obedecer, mas deveriam ter uma parceria no meu ponto de vista, deveríamos ter parcerias com as instituições externas, porque só assim poderíamos ter trocas de impressões, trocas de opiniões para melhorar este ou aquele assunto em que temos dificuldade.

Entrevista E

Sexo- Masculino

Idade- 54 Anos

1- Quais as suas habilitações literárias?

Eu sou licenciado em Pedagogia.

2- Qual a sua situação profissional?

Olha, neste momento eu sou o Coordenador do Programa de Alfabetização e Aceleração Escolar, da Secretaria Profissional de Educação.

3- Quantos anos tem de serviço?

Nesta altura trinta e quatro, brevemente vou atingir trinta e cinco anos.

4- Há quantos anos exerce esta função?

Bom, como coordenador do Programa de Alfabetização e Aceleração Escolar, há três anos.

5- Exerce ou já exerceu cargos de liderança?

Ao longo desses trinta e quatro anos já exerci vários cargos, Chefe de departamento e Diretor em várias escolas em diferentes níveis.

6-A Aplica no exercício das suas funções os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial?

Naturalmente, o trabalho que eu desenvolvo exige mesmo a aplicação dos conhecimentos que eu fui adquirindo, portanto que adquiri inicialmente e ao longo das formações que fui tendo.

6-B Que vantagens poderá trazer essa formação no exercício das suas funções?

Bom, naturalmente qualquer formação dentro do setor da educação tem sempre vantagens para o melhor desempenho das atividades, das funções que se exercem.

7-Está em curso um processo de formação contínua na Província de Cabinda, diga qual é a sua opinião sobre este processo?

Bom, esse processo há muito que se vem falando dele, aliás ao longo desses anos nós temos um corpo docente diversificado, inteligente como é óbvio e temos ainda muitos com nível de escolaridade baixo, e é assim que tem havido diferentes formações, formação em exercício digamos assim, daqueles colegas que têm algumas dificuldades ou com uma formação baixa, é deveras importante porque irá ajudar a melhorar o desempenho desses professores.

8- Qual a sua opinião sobre a formação contínua em relação ao seu uso nas práticas educativas?

Esse é outro lado do problema, não é? Portanto, a formação deve estar ligada às práticas, ao trabalho em si dentro das escolas. É sempre importante, que as formações sejam permanentes para que as práticas educativas melhorem cada vez mais.

9- A gestão das escolas na Província de Cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?

Para mim existem ainda algumas dificuldades. A gestão de uma escola é uma questão bastante complexa. Os nossos gestores, digamos assim, os diretores das escolas, alguns deles têm tido dificuldades, daqueles que eu tenho conhecimento. Como se sabe, portanto, as exigências aumentam cada vez mais. Há alguma dificuldade nesse domínio. Tem havido de vez em quando algumas ações de formação, mas elas são ainda insuficientes para que os gestores possam de facto responder

cabalmente às exigências que são impostas para o bom funcionamento da instituição.

10- O nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar na Província de Cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

Olha, tanto quanto sei, alguns gestores parecem que estão um bocadinho atrás do próprio sistema, não dominam suficientemente, digamos assim, os meandros da reforma educativa. Ainda há algumas dificuldades na compreensão, na materialização e no seguimento rigoroso de todo o espaço inerente à reforma educativa, a meu ver.

11- Considera que o nível de formação adquirido pelos professores cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

Eu digo que não, porque há de facto dificuldades. Tem havido reclamações por parte dos nossos professores, se bem que pronto, este ano 2012 é o ano da avaliação. Eu constato que há professores, um número enorme de professores que ainda têm dificuldades, têm dificuldades em lecionarem algumas disciplinas, sobretudo o ensino primário que são muitas disciplinas, sobretudo na 5ª e 6ª classe, e esse problema tem sido levantado pelos professores que trabalham nessas duas classes particularmente no sentido de se arranjar mais professores para essas classes, dificuldades existem, eles têm dificuldades.

12- Se um individuo possuir formação média ou licenciatura em Pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma Instituição de Ensino?

Bom, a meu ver não é suficiente porque esse elemento tem que ter outras formações que possam complementar a sua formação como profissional em Ciências da Educação, particularmente em Pedagogia. São necessárias outras formações ainda que sejam de curta duração para que

esse elemento esteja munido de ferramentas suficientes para uma boa gestão da instituição.

Dê exemplos de formações que acha que devem ser dadas ao pedagogo?

Sobretudo na área administrativa, a área administrativa é fundamental. A administração deixou de ser como há muitos anos atrás, algo que se pode fazer de uma forma improvisada, é uma ciência e o gestor da instituição profissional deve ter, digamos assim, alguns conhecimentos em administração.

13- Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

Bom, as escolas têm um regulamento, um regulamento interno. Em termos administrativos as nossas escolas de uma forma geral enfrentam algumas dificuldades, conforme citei. Os gestores devem ter uma formação na área administrativa, porque há um leque de assuntos que o gestor da escola deve ter em conta para que a escola possa ter um rumo nesse domínio.

14- No seu ponto de vista, os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

Bom, nós temos a reforma educativa em vigor e este é o ano da avaliação. Naturalmente, que algo novo tem sempre alguns problemas que são superados ao longo do tempo, eu não estou diretamente vinculado às escolas, não é? Nesse domínio portanto não tenho contacto direto com os programas para poder-me pronunciar-me com mais propriedade.

15- A influência política do executivo de gestão favorece o desempenho das suas funções?

De uma forma global é razoável, satisfatória.

16-A gestão dos Institutos de ensino deve obedecer às influências externas às instituições?

O Instituto digamos assim, é uma organização com um certo peso, um certo peso na sociedade porque ele forma os institutos para formação dos quadros de nível médio. Para que ele possa obter êxito é preciso também colaborar portanto com as influências externas, estabelecer parcerias, se é que estou certo, para que possa levar avante os seus programas, para que os formandos possam sair nos termos da sua formação com um nível bastante aceitável. Então a escola tem que abrir-se ao mundo exterior, digamos assim.

Entrevista F

Sexo- Masculino

Idade- 47Anos

1- Quais as suas habilitações literárias?

Mestrado.

2- Qual é a sua situação profissional?

Professor de carreira, e neste momento estou à frente de Chefe de departamento de Educação da Secretaria Provincial de Educação de Cabinda.

3- Quantos anos tem de serviço?

Vinte e três anos.

4- Há quantos anos exerce esta profissão?

Há dez anos.

5- Exerce ou já exerceu cargos de liderança?

Ainda não.

6-A Aplica no exercício das suas funções os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial?

Sempre apliquei. Aplico e sempre apliquei.

6-B Que vantagens poderá trazer essa formação no exercício das suas funções?

Muitas vantagens porque a formação que eu tenho ou as formações que eu tive, são formações ligadas à área de ensino e sendo formações ligadas à área de ensino permite com que no exercício das minhas funções possa aplicar aquilo que eu aprendi.

7-Está em curso um processo de formação contínua na Província de Cabinda, diga qual é a sua opinião sobre este processo?

A minha opinião tem a ver com que esse processo de formação contínua, é uma mais-valia para a Província porque veio permitir com que os professores que têm dificuldades no exercício das suas funções possam melhorar, tanto mais, que o processo de ensino é um processo que requer do professor o aprender de todos os dias e o aprender de todos os dias permite com que o professor exerça bem a sua atividade dia a dia na sala de aula com os alunos.

8- Qual a sua opinião sobre a formação contínua em relação ao seu uso nas práticas educativas?

Permite com que os professores prontifiquem devidamente as aulas diminuindo as dificuldades que ele vem encontrando no exercício da sua atividade diária, assim como ter a noção daquilo que ele exerce todos os dias.

9- A gestão das escolas na Província de Cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?

Penso que sim, mas temos que ir melhorando, tendo em conta os novos desafios que se impõem na educação. Sabemos que para ser Diretor de escola tem que se ter a formação na área de Gestão Escolar. E neste momento a Província de Cabinda ainda tem dificuldades em gestores escolares para poderem gerir as escolas, mas acredito que nos próximos tempos há formações em curso, em que muita gente está-se a formar na área de gestão escolar para gerentes das escolas, o que vai ser uma mais-valia para o próprio setor da educação, assim como para as escolas no seu particular.

10- O nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar na Província de Cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

Neste momento ainda não, mas acredito que os esforços estão sendo evidenciados para termos os gestores escolares na medida das competências exigidas pela própria reforma educativa, e não só, é preciso nós termos em conta que o processo da reforma começou agora e estamos a ir adequando tendo em conta as próprias exigências que a própria reforma nos impõe.

11- Considera que o nível de formação adquirida pelos professores cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

Até cá diríamos que não, mas temos que ter em conta que os professores que ali lecionam, já vinham lecionando até à 4ª classe, acrescentou-se mais duas classes no ensino primário perfazendo seis classes do ensino primário. Estou certo com que as formações que temos estado a dar aos professores que trabalham nessas classes, cada dia que passa, temos estado a encontrar melhorias no quadro do nosso professorado de um lado, por outro, é preciso termos em conta com que o ensino em toda a parte do mundo, não há ensino primário de menos de seis classes e nós Angola não podemos fugir à regra, assim sendo, somos obrigados a acompanhar a evolução do mundo e termos um ensino primário adequado de seis classes. E os professores cada dia que passa vão se habilitar para poder trabalhar com essa classe e com maior ou menor dificuldade tentamos encontrar professores competentes capazes de trabalhar com a sexta classe na monodocência.

12- Se um individuo possuir formação média ou licenciatura em Pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma instituição de ensino?

É preciso que essa pessoa tenha noções de gestão escolar, porque gerir uma escola não basta ter a formação pedagógica, é preciso que seja um gestor escolar com competências necessárias para poder gerir uma escola.

13- Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

Penso que sim. Penso que sim, porque todas as escolas a nível do país, em particular a nível da província, nas escolas Secundárias do 1º Ciclo temos um Diretor, um Sub Diretor Pedagógico, um Sub Diretor Administrativo e nas escolas secundárias de 2º Ciclo. Agora nas escolas primárias é onde nós encontramos uma certa diferenciação. Escolas há que não têm mais de quinhentos alunos, não há necessidade de ter um Sub Diretor tanto Pedagógico como Administrativo. Ali sim, só necessitamos de ter um Diretor que gere todas as atividades inerentes à escola. Nas escolas primárias onde temos mais de mil e quinhentos alunos, ali sim, há necessidade de ter um Diretor e um Sub Diretor Pedagógico tendo em conta o número de crianças que estuda ou frequenta essa escola.

14- No seu ponto de vista os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

Acredito que sim, acredito que sim porque a reforma educativa não é só no processo de ensino aprendizagem, mas sim nos programas, os processos estão sendo revistos.

15- A influência política do executivo de gestão favorece o desempenho das suas funções?

Temos que melhorar em muitos aspetos porque é preciso sabermos que a educação é a força motriz do desenvolvimento de um país, o próprio governo terá que dar maior atenção no setor da educação para permitir com que possamos tirar da educação aquilo que todos nós esperamos, o homem bem formado e o homem que nós todos esperamos para dar resposta ao desenvolvimento do mundo.

16-A gestão dos Institutos de ensino deve obedecer às influências externas às Instituições?

Diria sim mas também diria que não porque a escola não pode funcionar sem a comunidade, é preciso haver uma simbiose entre a escola e a comunidade, só assim vamos ter uma escola funcional porque a comunidade deve ter uma intervenção junto às escolas para permitir com que haja aquela interação entre a escola e a comunidade. Se assim não acontecer então vamos encontrar uma escola dissociada da comunidade, o que é muito mau. É preciso que neste momento as escolas estejam interligadas com a comunidade, só assim vamos ter uma escola funcional às exigências da própria sociedade e às exigências do próprio governo, daquilo que nós esperamos ter do homem que sai ali da escola, um homem íntegro, competente e capaz de poder assumir os desafios da sociedade.

Entrevista G

Sexo- Masculino

Idade-29

1- Quais são as suas habilitações literárias?

As minhas habilitações literárias, tenho o currículo terminado do liceu.

2- Qual a sua situação profissional?

A minha situação profissional, sou Técnico de Informática.

3- Quantos anos tem de serviço?

Seis anos de serviço.

4- Há quantos anos exerce esta função?

Exerço esta função há quatro anos.

5- Exerce ou já exerceu cargos de liderança?

Sim já, porque tenho a confiança dos meus chefes, já exerci.

6-A Aplica no exercício das suas funções os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial?

A principio sim, exerço, aplico.

6-B Que vantagens poderá trazer essa formação no exercício das suas funções?

Na minha opinião trará grandes vantagens porque na verdade toda a pessoa que passa na escola, passa na carteira é preciso mostrar aquilo que você aprendeu e posteriormente para que os outros venham a adquirir.

7-Está em curso um processo de formação contínua na Província de Cabinda, diga qual é a sua opinião sobre este processo?

A princípio o surgimento dessas profissões são sempre pertinentes porque faz preparar o futuro daqueles que posteriormente vão substituindo aqueles que exercem neste preciso momento.

8- Qual a sua opinião sobre a formação continua em relação ao seu uso nas práticas educativas?

A princípio é sempre bom fazer uma reciclagem porque nem sempre aquilo que nós aprendemos metemos em prática e de certa maneira é bom sempre fazer essa reciclagem para poder facilitar o processo educativo.

9- A gestão das escolas na Província de Cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?

Em princípio cem por cento digo que não porque é sempre algo que vai-me faltando e posteriormente a luta é sempre nós procurarmos fazer melhor.

10- O nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar, na Província de Cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

Creio eu que sim porque se não fosse ao encontro do sistema de reforma vigente talvez poderiam encontrar dificuldades, mas desde que o processo caminhe no bom ponto, creio que vai de encontro.

11- Considera que o nível de formação adquirido pelos professores cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

A princípio existe uma disparidade por parte dessas professoras, porque uns tentam fazer o possível, o possível de poderem mostrar as habilidades do sistema de reforma, mas daquelas pessoas que não

mostram essas habilidades há sempre aquela capacitação para ver se essas pessoas vão de encontro naquilo que se pretende.

12- Se um indivíduo possuir formação média ou licenciatura em Pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma Instituição de Ensino?

Nem sempre, dizem que a experiência sempre conta, por exemplo, nós temos camaradas ou professores ou pessoal da função pública que estão há muito tempo, trinta anos de serviço, e essa pessoa que tem habilitação média ou até licenciados creio que aquela pessoa que está há trinta anos pode mostrar melhor o trabalho do que esses que vêm, mas com dedicação é possível.

Em que área é que deveria incidir mais para gerir portanto uma instituição de ensino?

A princípio seria uma gestão participativa, participativa porque todos numa instituição, todos os elementos que fazem parte de uma instituição têm algo a fazer, portanto seria para mim uma gestão participativa onde a ideia de cada elemento seria válida.

13- Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

Na minha opinião eu diria que sim porque a princípio daquilo que nós aprendemos na gestão escolar, uma instituição escolar deve estar bem localizada. Certas vezes sobretudo no caso concreto da nossa Província nós vamos encontrando instituições que não vão naquilo, não dizem a verdade da sua localização, certa vezes nós vamos uma instituição onde temos os mercados, onde temos as ruas onde os carros passam, então isto pode condicionar na má gestão. Para a nossa Província concretamente não acho muito que vá de encontro.

14- No seu ponto de vista, os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

Para mim não, há muitos programas que devem ser corrigidos, porque certas vezes eu dizia no princípio que só tenho o currículo terminado do liceu, mas nós vimos que os programas, certos programas que necessitavam ainda de uma reciclagem, um concerto neste caso.

15- A influência política do executivo de gestão favorece o desempenho das suas funções?

Cem por cento não, cem por cento não, cem por cento não, porque se tivéssemos a cem por cento talvez os rumores não poderiam existir porque quando algo corre bem acho que não poderiam existir tantas reclamações e para mim não vai assim a cem por cento.

16-A gestão dos Institutos de Ensino deve obedecer às influências externas às Instituições?

Necessariamente, necessariamente, porque nós não vamos só exigir as influências externas, porque as internas também vão-nos possibilitar reconhecer certos problemas que aqui se passam.

Entrevista H

Sexo- Masculino

Idade- 48 Anos

1- Quais são as suas habilitações literárias?

Licenciado, Licenciado em Psicologia Educacional.

2- Qual a sua situação profissional?

Neste momento sou Inspetor.

3- Quantos anos tem de serviço?

Trinta e um no compito geral da educação dos quais quatro na inspeção escolar.

4- Há quantos anos exerce esta função?

Quê, de Inspetor?

De Inspetor, sim.

Há quatro anos.

5- Exerce ou já exerceu cargos de liderança?

Já. Já fui no entanto responsável pelos Recursos Humanos do Município de Buco-Zau, durante 14 anos.

6-A- Aplica no exercício das suas funções os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial?

Sim sempre, sempre. Geralmente deve estar acompanhado com a criatividade e a própria realidade do meio porque na escola apenas temos tido noções e no terreno temos outras realidades que devem ser adaptáveis a este meio.

6-B Que vantagens poderá trazer essa formação no exercício das suas funções?

Bem, simplesmente são as noções básicas não é? As noções básicas premeiam desta maneira portanto o ponto de partida, digo, porque a criatividade, porque a criatividade de ter o ponto de partida e esses conhecimentos básicos são logo portanto o ponto de partida.

7-Está em curso um processo de formação contínua na Província de Cabinda, diga qual é a sua opinião sobre este processo?

É muito valioso, muito valioso na medida em que as pessoas vão-se mantendo constantemente atualizadas, sobretudo nesta fase em que a educação é um processo dinâmico e é necessário mesmo essas formações contínuas para acompanhar a dinâmica do processo.

8- Qual a sua opinião sobre a formação contínua em relação ao seu uso nas práticas educativas?

Bem, já premeia no entanto vincular a teoria à prática, está tendo a teoria na medida em que vai adicionando, vai aplicando na prática aquilo que você vai adquirindo.

9- A gestão das escolas na Província de Cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?

Eu diria que sim na sua plenitude, não é? Porque sempre ainda encontramos dificuldades sobretudo naqueles que hoje têm a função de Diretores nas escolas. A gestão principal das escolas. Ainda há dificuldades porque há muita subjetividade nem sempre aqueles que estão à frente das escolas ou com a gestão das escolas têm um papel importante. Eles têm isto em mente, que vão para a Direção da escola, não para cumprir com os propósitos do próprio processo, mas isto é que eu diria portanto, a subjetividade. Há quem vai só para ser Diretor e ganhar, e não só. Há uma componente muito importante, a componente política e a componente técnica. Hoje em Cabinda todos os Diretores de escola têm que ter uma filiação partidária e que nem sempre corresponde à competência técnica, esta é portanto uma contradição existente e então

nós como Inspectores encontramos estas situações. Diretores há que realmente vêm ocupando as suas funções com muita responsabilidade, muita idoneidade, mas acabam por ser substituídos por aqueles que não têm a componente técnica, têm a componente política. Então esta é uma ambiguidade que eu considero.

10- O nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar na Província de Cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

Acredito que sim, acredito que sim, porque são elementos que já estão bastante no setor, fundamentalmente na área ou departamento de ensino, estão há bastante tempo no setor, estão constantemente com as formações fora da província, vão-se atualizando, e vêm aplicando no terreno e eu acho que estão em condições.

11- Considera que o nível de formação adquirido pelos professores cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

Não acho, não acho, porque nós ainda temos professores com a oitava classe, e com muitas dificuldades para lecionar todas as disciplinas curriculares do ensino primário. É uma questão que deve ser muito revista, muito revista. Há muitas dificuldades, por isso, eu como Inspetor vivo essa realidade, casos há em que os professores metem de lado determinadas disciplinas porque não têm as competências suficientes para o efeito.

12- Se um individuo possuir formação média ou licenciatura em Pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma instituição de ensino?

Não acho, não acho que seja suficiente. Eu sempre disse não é? A formação nem sempre, na formação praticamente adquirem-se os alicerces para no entanto enfrentarmos uma determinada profissão. Eu sempre defendi a criatividade do homem, a criatividade do homem, porque nós já

vimos elementos com pouco nível, um nível não superior mas que faz uma gestão se não é adequada, próxima daquilo que se espera nas gestões escolares, mas também é um princípio terá licenciatura ou a formação média, é um princípio para a gestão de uma escola porque ali vais encontrar disciplinas que sobretudo falam de gestão escolar.

13- Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

Não acredito nisso, não acredito porque essas escolas foram concebidas num sistema anterior e já não podem corresponder com o atual sistema, sobretudo de reforma, portanto há uma necessidade de fazer uma revisão acerca disto. As escolas têm as salas de aulas sem gabinete de Diretor, e na escola se existe gabinete do Diretor, não existe gabinete do Pedagógico, etc, etc. Portanto há escolas, pelo menos posso dizer noventa e nove por cento, se não falar em cem por cento em que não há campo de futebol, portanto são situações que ainda carecem nestas escolas em termos de estruturas físicas.

14- No seu ponto de vista, os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

Muito tem que se fazer, porque a sociedade não está estável, então eu acredito que a reforma não está devidamente definida ainda, não está implementada na sua integridade, há alguns aspetos que devem ser portanto revistos, a corresponder com a atual realidade da sociedade, realidade social.

15- A influência política do executivo de gestão favorece o desempenho das suas funções?

É ao que estava dizendo, não assim tanto, mas admite-se. É a força do poder.

16-A gestão dos Institutos de ensino deve obedecer às influências externas, às instituições?

Não acredito, não acho que seja isso. Ali o que vale sobretudo, os Institutos quando refiro, os Institutos que vão surgindo, os Institutos médios politécnicos. Nos Institutos médios politécnicos, o Diretor ou Sub Diretor de acordo com o regulamento desse sistema de ensino técnico profissional no seu artigo dezassete, diz que entre o Diretor e Sub Diretor, um deve ter formação na área específica da instituição. O objeto social da instituição. Aqui em Cabinda houve aspetos, houve atropelamentos. Ontem tivemos um pedagógico do Instituto Médio de Economia do Cabaçau, o pedagógico era portanto economista, mas agora o que foi substituído, o que foi posto lá agora é um pedagogo. Tanto a Diretora como o Pedagogo, são ambos portanto pedagogos. Ninguém tem a formação correspondente ao objeto social da instituição. Isto tem atropelado muitas vezes o próprio, o próprio funcionamento, o próprio estatuto, daquilo que está estipulado no estatuto do funcionamento dessas instituições.

Entrevista I

Sexo- Masculino

Idade- 45 Anos

1- Quais são as suas habilitações literárias?

Eu tenho o plano curricular de Gestão de Empresas concluído.

2- Qual a sua situação profissional?

Neste momento eu sou Técnico de Serviço de Inspeção Escolar.

3- Quantos anos tem de serviço?

Esse é o vigésimo sétimo ano.

4- Há quantos anos exerce esta profissão?

Como Técnico de Inspeção Escolar, este é o quarto ano.

5- Exerce ou já exerceu cargos de liderança?

Sim já exerci cargos de liderança, fui Diretor de Escola.

6-A- Aplica no exercício das suas funções os conhecimentos adquiridos na sua formação inicial?

Sim, eu penso que no ensino médio ativo, a gestão escolar, nas minhas atividades eu fui aplicando na verdade aquilo que aprendi.

6-B- Que vantagens poderá trazer essa formação no exercício das suas funções?

Neste momento a formação superior, é porque eu sempre pensei em ser gestor, a gestão ajuda muito, porque é a mãe de qualquer organização.

7- Está em curso um processo de formação contínua na Província de Cabinda, diga qual é a sua opinião sobre este processo?

Eu acredito que o processo é bem-vindo, por enquanto nós temos colegas que precisam aumentar o seu nível cultural, devido às localidades onde se encontram não têm possibilidade de prosseguir os seus estudos, então esta formação contínua e à distância é bem-vinda.

8- Qual a sua opinião sobre a formação contínua em relação ao seu uso nas práticas educativas?

A formação contínua vem de certo modo superar algumas situações, algumas dificuldades que os docentes vêm vivendo naquela união, naquela troca de experiências. Eu acredito que alguma coisa vai melhorar em termos de profissionalidade, no profissionalismo.

9- A gestão das escolas na Província de Cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?

Eu penso que tecnicamente, eu diria não, porque na verdade algumas condições precisam ser implementadas, sobretudo no que diz respeito a mais materiais, e a formação sobretudo, quero com isto falar sobretudo na monodocência. Neste momento nós temos professores com dificuldades de transmitir os seus conhecimentos de vida, as suas formações próprias que vêm tendo sobretudo no ensino médio.

10- O nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar, na Província de Cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

Eu penso que sim, ao nível da escolaridade corresponde, mas algumas formações de superação são necessárias porque muitos deles apesar de terem um nível até superior, têm algumas dificuldades em gerir o sistema de ensino aprendizagem.

11- Considera que o nível de formação adquirida pelos professores cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

Conforme eu disse, porque talvez eu saltei, há algumas dificuldades sobretudo no ensino primário, para as classes de monodocência, isto é, quintas e sextas classes, há muitas dificuldades por causa das próprias formações. Há aqueles que fizeram Geografia- História por exemplo, Biologia. Química, às vezes têm algumas dificuldades em lecionarem as Matemáticas e outras disciplinas.

12- Se um indivíduo possuir formação média ou licenciatura em Pedagogia será suficiente para que este possa gerir uma instituição de ensino?

Conforme eu disse, suficiente não seria. É por isso que as formações, as superações contínuas devem existir para que na verdade possamos superar algumas dificuldades que se podem encontrar na gestão dos estabelecimentos.

Em que área deveria investir a sua formação para melhorar o exercício das suas funções, neste caso como Diretor de escola?

É um investimento em termos de conhecimentos, seria mais na gestão escolar, na formação que eu tenho os conhecimentos suficientes e capazes de me levar a fazer o trabalho normalmente.

13-Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

Eu penso que com um bocadinho mais de trabalho, conforme eu disse, com formações constantes eu penso que as estruturas formadas estão em condições de poderem dar resposta, conforme eu disse, tecnicamente nós temos algumas dificuldades, porque a princípio com a reforma educativa nós deveríamos ter, no máximo diria, trinta e cinco alunos, mas hoje nós vamos encontrar salas, e que de certo modo não só

complica o docente que está diretamente ligado ao professor, mas também a gestão por parte daqueles que são gestores das instituições.

14- No seu ponto de vista, os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

Eu penso que todo o trabalho não é acabado, na maneira que os professores vão encontrando algumas dificuldades, vão detetando algumas falhas, conforme eu disse que o trabalho humano é suscetível de erros e penso que com o andar do tempo estamos na fase de avaliação da reforma educativa, vai-se superar o que estiver mal.

15- A influência política do executivo de gestão favorece o desempenho das suas funções?

Favorecer, conforme eu disse que há políticas sobretudo neste momento que estão acima das atividades técnicas, o que não poderia ser. Assim no meu entender, as exigências técnicas devem ser obedecidas para que o trabalho possa ir bem.

16-A gestão das instituições de ensino deve obedecer às influências externas às instituições?

Após termos documentos orientados, as influências externas não deveria influenciar em princípio os institutos porque os documentos orientadores ditam tudo e é com base nos documentos orientados, aprovados superiormente que nós devemos trabalhar.

Entrevista J

Sexo- Masculino

Idade- 51

1- Quais são as suas habilitações literárias?

Sou licenciado em Pedagogia.

2- Qual a sua situação profissional?

Eu sou Professor, mas estou como Inspetor Escolar.

3- Quantos anos tem de serviço?

Eu tenho vinte e três anos de serviço como docente e quatro anos como Inspetor.

4- Há quantos anos exerce esta função?

De Inspetor, exerço há quatro anos.

5- Exerce ou já exerceu cargos de liderança?

Nunca exerci.

Então passamos para outro ponto.

7-Está em curso um processo de formação contínua na Província de Cabinda, diga qual é a sua opinião sobre este processo?

Primeiro eu queria dizer que antes da pessoa ter a formação contínua, primeiro é a inicial que adquire no ato de formação nos anos que passa nas escolas, a formação contínua é aquilo que nós adquirimos durante o percurso da nossa atividade e também pelos seminários que temos estado a receber na província, então essa formação realmente corre bem, embora não a frequente.

8- Qual a sua opinião sobre a formação contínua em relação ao seu uso nas práticas educativas?

A formação contínua no uso das práticas educativas é muito importante porque supera a formação inicial, ajuda a pessoa a contextualizar a formação inicial de acordo com as circunstâncias do dia-a-dia, no trabalho, do quotidiano do trabalho e também outras formações que vão aparecendo em outros fenómenos no ensino no quotidiano.

9- A gestão das escolas na Província de Cabinda corresponde às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino?

Não e sim, eu digo não e sim, é razoável, porque estamos numa fase de adaptação, as exigências atuais do ensino sobretudo previstas para a reforma educativa não estão assim bem plantadas junto dos gestores, os gestores estão fazendo esforços de aplicar o que o sistema, o paradigma atual do ensino exige.

10- O nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar, na Província de Cabinda vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

Não, não necessariamente porque vimos gestores de ensino, que são mais políticos do que técnicos, eles são indicados às vezes sem formação, sem ligação pedagógica e eles aparecem para gerirem infra estruturas escolares quando às vezes não devia.

11-Considera que o nível de formação adquirida pelos professores cujas classes se encontram abrangidas pelo sistema de reforma do Ministério da Educação é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

Não é suficiente, quando se trata sobretudo na monodocência, nas quintas e sextas classes, essas classes por causa da formação contínua alguns professores têm sido superados, mas nós queremos um professor especializado, capacitado para lecionar todas as disciplinas. Pelas visitas

que tenho feito nas escolas, verificam que os professores têm muita dificuldade em lecionarem sobretudo as disciplinas exatas, as matemáticas e algumas ciências, então não têm o conhecimento, as capacidades preparadas para poderem lecionar todas as disciplinas.

12- Se um individuo possuir formação média ou licenciatura em Pedagogia, será suficiente para que este possa gerir uma instituição de ensino?

Nem sempre, nem sempre, porque quer as escolas de formação de professores, na dos institutos superiores, e nas escolas de APPP, dão a matéria ligada à gestão escolar, mas quando um gestor for investigador da sua própria prática, primeiro. Segundo seria pesquisador, e depois o espirito de criatividade, iniciativa pessoal de poder desenvolver a sua profissão. Querer ver as coisas melhoradas é que ajuda. Só a formação pedagógica adquirida quer no médio, como no superior, somente isso pode fazer alguém uma boa gestão.

13-Atualmente a estrutura organizativa e administrativa das escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

A reforma veio para todos, e todos nós estamos tateando para nos adaptarmos aos modelos da reforma. Então razoavelmente, eu não digo a cem por cento, porque é um esforço que está se fazendo, por isso querem mais formações sobretudo na matéria de gestão escolar, aos gestores escolares e queremos mais técnicos para gerir as instituições escolares, não políticos.

14- No seu ponto de vista os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

Vão de encontro de uma forma parcial, porque é que digo de uma forma parcial? Porque falta contextualização de certos conteúdos, alguns programas recebidos já trazem algumas lacunas em matérias variantes, sobretudo nos programas de Matemática, nos programas de Língua

Portuguesa, também esses programas tratam conteúdos. Os manuais trazem conteúdos que estão fora da realidade do aluno, por isso, precisa-se adequar o material de ensino ao contexto dos alunos.

15- A influência política do executivo de gestão favorece o desempenho das suas funções?

Bem, favorece. Favorece no sentido em que eles aplicam o que está legislado na escola.

16-A gestão das instituições de ensino deve obedecer às influências externas, às instituições?

Digo que não, conforme dizia, eu recalco esse ponto, nas influências externas, temos as influências políticas, influências religiosas, enfim, outros preconceitos, portanto que existem e não deveriam influenciar o sistema de ensino. O ensino devia ser laico, devia atender apenas a questões técnicas, o ensino não se separa do sistema em que vivemos, político, mas na minha opinião não devia afetar o sistema de ensino.

ANEXO III

UNIDADES DE SENTIDO

1- Aplicação dos conhecimentos adquiridos na formação inicial

- A- (...) ponho os conhecimentos em evidência com base naquilo que aprendi durante os cursos que fui fazendo.
- B- Sim, porque durante a minha formação eu aprendi algumas metodologias (...) 1
(...) permitem aplicá-los para que hajam bons resultados. 2
- C- Apliquei sempre. Aplico.
- D- Sim aplico.
- E- (...) o trabalho que eu desenvolvo exige mesmo a aplicação dos conhecimentos que eu fui adquirindo(...) 3
(...) adquiri inicialmente e ao longo das formações que fui tendo.4
- F- Sempre apliquei. Aplico e sempre apliquei.
- G- A princípio sim, exerço, aplico.
- H- Sim sempre, sempre (...) 5
(...)na escola apenas temos tido noções e no terreno temos outras realidades que devem ser adaptáveis a este meio.6
- I- (...) sim nas minhas atividades eu fui aplicando na verdade aquilo que aprendi.
- J- **Não resposta**

2- Vantagens da formação no exercício das funções

- A- Tem grande vantagem porque os conhecimentos teóricos aprendidos nas instituições onde estudamos, claro que não ficam em vão (...) 7
(...) na teoria e na prática que nós aprendemos nas escolas durante a nossa formação, servem para melhoria da qualidade de ensino. 8

- B- Essas formações, permitem ter mais experiência para que possam ser aplicados e facilitam a situação nos meus trabalhos, nas funções que eu vou exercendo.
- C- A vantagem que poderá trazer, é porque eu já tenho bases, tenho bases que me ajudam para as atividades novas que eu vou encontrando.
- D- (...)tem vantagens porque aprendi metodologias próprias para lidar com os alunos (...) 9
(...) vou aplicando essas metodologias para fortalecer o meu desempenho profissional. 10
- E- (...) qualquer formação dentro do setor da educação tem sempre vantagens para o melhor desempenho das atividades, das funções que se exercem.
- F- Muitas vantagens porque a formação que eu tenho ou as formações que eu tive, são formações ligadas à área de ensino (...) 11
(...) permite com que no exercício das minhas funções possa aplicar aquilo que eu aprendi. 12
- G- (...)trará grandes vantagens porque na verdade toda a pessoa que passa na escola, passa na carteira é preciso mostrar aquilo que você aprendeu (...)
- H- (...)As noções básicas premeiam desta maneira portanto o ponto de partida (...)
- I- (...) a formação superior, é porque eu sempre pensei em ser gestor, a gestão ajuda muito, porque é a mãe de qualquer organização.

J- Não resposta

3- Opinião sobre a formação contínua na Província de Cabinda

- A- (...) tem grande vantagem, tem grande influência na superação dos quadros existentes e interessados a frequentar estes cursos (...) 13
(...)contribuirá para melhoria do ensino nesta Província e não só. 14
- B- (...)é muito importante que o homem tenha sempre formação contínua, no caso da nossa província foi bem vinda(...) 15

(...) alguns Professores estão a estudar para poder aumentar o seu nível académico e responder às exigências da formação de Professores, exigências do próprio Ministério da Educação. 16

C- (...) para mim é bem vindo, porque é um processo que permite alicerçar conhecimentos aos indivíduos formados que neste momento estão no campo trabalhando(...) 17

(...) essa formação contínua vai alicerçar os conhecimentos desses indivíduos. 18

D- (...) o objetivo dessa formação é aumentar as capacidades profissionais dos nossos colegas para o bom desempenho profissional das suas atividades.

E- (...) tem havido diferentes formações, formação em exercício digamos assim, daqueles colegas que têm algumas dificuldades ou com uma formação baixa, é deveras importante porque irá ajudar a melhorar o desempenho desses professores.

F- (...) é uma mais valia para a Província porque veio permitir com que os professores que têm dificuldades no exercício das suas funções possam melhorar(...)

G- (...)o surgimento dessas formações são sempre pertinentes porque faz preparar o futuro daqueles que posteriormente vão substituindo aqueles que exercem neste preciso momento.

H- (...) muito valioso na medida em que as pessoas vão-se mantendo constantemente atualizadas(...) 19

(...) é necessário mesmo essas formações contínuas para acompanhar a dinâmica do processo. 20

I- (...) é bem vindo, por enquanto nós temos colegas que precisam aumentar o seu nível cultural, devido às localidades onde se encontram(...) 21

(...) então esta formação contínua e à distancia é bem vinda. 22

J- (...) a formação contínua é aquilo que nós adquirimos durante o percurso da nossa atividade e também pelos seminários que temos

estado a receber na província, então essa formação realmente corre bem, embora não a frequente.

4- Opinião sobre a formação contínua no uso das práticas educativas

A- (...) é favorável na medida em que tudo isto tem certa confluência na melhoria da qualidade do trabalho administrativo, pedagógico, e na relação interpessoal(...)

B- A Formação é contínua como vinha dizendo, porque permite a coesão dos conteúdos e também facilitar com que haja aplicabilidade da teoria à prática (...) 23

(...) Essas formações é para que a pessoa tenha mais subsídios de aprendizagem, para aplicá-los no seu dia- a – dia no seu trabalho. 24

C- (...) vai fortificar cada vez mais os profissionais que estão neste momento debilitados, esta formação contínua vai fortificá-los de modo a garantirmos uma boa formação à nova geração.

D- (...) eu acho que esta formação vai ajudar a melhorar mais as práticas educativas dos nossos colegas (...)25

(...) com essa formação contínua vão aprender como melhorar as suas práticas educativas.26

E- (...) a formação deve estar ligada às práticas, ao trabalho em si dentro das escolas. É sempre importante, que as formações sejam permanentes para que as práticas educativas melhorem cada vez mais.

F- Permite com que os professores prontifiquem devidamente as aulas diminuindo as dificuldades que ele vem encontrando no exercício da sua atividade diária, assim como ter a noção daquilo que ele exerce todos os dias.

G- (...) é sempre bom fazer uma reciclagem porque nem sempre aquilo que nós aprendemos metemos em prática e de certa maneira é bom sempre fazer essa reciclagem para poder facilitar o processo educativo.

H- (...) vai aplicando na prática aquilo que você vai adquirindo.

- I- A formação contínua vem de certo modo superar algumas situações, algumas dificuldades que os docentes vêm vivendo (...) 27
(...) alguma coisa vai melhorar em termos de profissionalidade, no profissionalismo. 28
- J- A formação contínua no uso das práticas educativas é muito importante porque supera a formação inicial, ajuda a pessoa a contextualizar a formação inicial de acordo com as circunstâncias do dia-a-dia (...)

5- A Gestão das escolas na Província de Cabinda e as correspondências às exigências impostas pela situação atual do país, no que diz respeito ao ensino.

- A- Eu acho que sim, porque todo o nosso trabalho assenta sobre as orientações já existentes e emanadas pelos órgãos centrais, o Ministério da Educação.
- B- (...) nem sempre, porque há Províncias, há locais na nossa Província que ainda há deficiência de infra estruturas (...) 29
(...)há ainda muita dificuldade nessa área (...) 30
- C- De um lado sim, de um lado temos ainda problemas (...) porque nem tudo é possível, porque encontramos sempre dificuldades e problemas ao exercício das nossas funções.
- D- Sim, numa parte corresponde, mas temos ainda dificuldades em termos de infraestruturas (...) que não são condignas para responder áquilo que o país quer sobre o ensino.
- E- Para mim existem ainda algumas dificuldades. A gestão de uma escola é uma questão bastante complexa (...) 31
(...) Tem havido de vez em quando algumas ações de formação, mas elas são ainda insuficientes para que os gestores possam de facto responder cabalmente às exigências que são impostas para o bom funcionamento da instituição. 32
- F- Penso que sim, mas temos que ir melhorando, tendo em conta os novos desafios que se impõe na educação (...) 33

(...) neste momento a Província de Cabinda ainda tem dificuldades em gestores escolares para poderem gerir as escolas (...)

(...) há formações em curso, em que muita gente está-se a formar na área de gestão escolar para gerentes das escolas, o que vai ser uma mais valia para o próprio setor da educação (...)

G- Em princípio cem por cento digo que não porque é sempre algo que vai-me faltando e posteriormente a luta é sempre nós procurarmos fazer melhor.

H- (...) Ainda há dificuldades porque há muita subjetividade nem sempre aqueles que estão à frente das escolas ou com a gestão das escolas têm um papel importante (...)

(...) Há uma componente muito importante, a componente política e a componente técnica. Hoje em Cabinda todos os Diretores de escola têm que ter uma filiação partidária e que nem sempre corresponde à competência técnica (...)

(...) Esta é uma ambiguidade que eu considero.

I- (...) eu diria não, porque na verdade algumas condições precisam ser implementadas, sobretudo no que diz respeito a mais materiais, e a formação sobretudo, quero com isto falar sobretudo na monodocência(...)

J- (...) eu digo não e sim, é razoável, porque estamos numa fase de adaptação, as exigências atuais do ensino (...)

6- O nível de conhecimentos dos indivíduos responsáveis pela gestão escolar, na Província de cabinda, vai de encontro com requisitos estipulados pelo sistema de reforma vigente no país?

A- (...) não sei porque nem todos os gestores, nem todos os diretores, têm conhecimentos profundos sobre a matéria (...)

(...) é imprescindível que vão tendo formação para o refrescamento, ou o ganho de novos conhecimentos de forma a cimentar portanto o exercício das suas funções.

B- Há ainda algumas deficiências, porque nós encontramos alguns gestores que ainda têm um nível um pouco baixo, ainda precisam de

se formar mais, fazer as formações, participar em mais seminários (...) 41

(...) precisam aumentar mais a sua formação acadêmica, para poder equilibrar ou responder às exigências do Ministério em relação ao trabalho que faz. 42

C- (...) é por isso que nós falamos da formação contínua. Existe mas nem sempre, é por isso que é necessário sempre a formação nas pessoas, para os fortalecer, esses indivíduos.

D- Em alguns casos, por exemplo, temos ainda Dirigentes que estão à frente das escolas que não têm qualidades, não têm formação para o efeito.

E- (...) alguns gestores parecem que estão um bocadinho atrás do próprio sistema, não dominam suficientemente, digamos assim, os meandros da reforma educativa. 43

(...) ainda há algumas dificuldades na compreensão, na materialização e no seguimento rigoroso de todo o espaço inerente à reforma educativa (...) 44

F- (...) acredito que os esforços estão sendo evidenciados para termos os gestores escolares na medida das competências exigidas pela própria reforma educativa (...) 45

(...) é preciso nós termos em conta que o processo da reforma começou agora e estamos a ir adequando tendo em conta as próprias exigências que a própria reforma nos impõe. 46

G- Creio eu que sim porque se não fosse ao encontro do sistema de reforma vigente talvez poderiam encontrar dificuldades (...)

H- (...) acredito que sim, porque são elementos que já estão bastante no setor, fundamentalmente na área ou departamento de ensino (...) 47

(...) estão constantemente com as formações fora da província, vão-se atualizando, e vêm aplicando no terreno (...) 48

I- Eu penso que sim, ao nível da escolaridade corresponde, mas algumas formações de superação são necessárias (...)

J- (...) não necessariamente porque vimos gestores de ensino, que são mais políticos do que técnicos, eles são indicados às vezes sem formação, sem ligação pedagógica (...)

7- O nível de formação adquirida pelos professores é suficiente para lecionarem todas as disciplinas?

A- Eu acho que não! Porque nós fomos conhecendo, fomos verificando algumas dificuldades no sistema da monodocência (...) 49

(...) no ensino primário a monodocência abrange todas as disciplinas e nem todos os professores estão à altura de lecionarem todas as disciplinas. 50

B- Não, (...) se nós temos um professor formado na Matemática e Física, esse Professor poderá trabalhar com outra disciplina, por exemplo com a Biologia, mas terá sempre dificuldades porque ele está especificamente formado numa área (...) 51

Um homem formado numa certa área, deve trabalhar naquela área onde ele se formou e não haver aquela discrepância. 52

C- Não é suficiente, eu digo isso porque nem todas as disciplinas os indivíduos têm conhecimento, é necessário que se realizem formações para adquirirem conhecimentos em todas as disciplinas.

D- Não é suficiente porque nas escolas que formam professores tanto no nível médio como superior têm algumas áreas de formação que não estão abrangidas (...) 53

(...) muitas vezes esses professores são adaptados em áreas que não foram formados. 54

E- Eu digo que não, porque há de facto dificuldades. 55

(...) têm dificuldades em lecionarem algumas disciplinas, sobretudo o ensino primário que são muitas disciplinas, sobretudo na 5ª e 6ª classe (...) 56

F- Até cá diríamos que não, mas temos que ter em conta que os professores que ali lecionam, já vinham lecionando até à 4ª classe, acrescentou-se mais duas classes no ensino primário perfazendo seis classes do ensino primário (...) 57

(...) E os professores cada dia que passa vão-se habilitar para poder trabalhar com essa classe e com maior ou menor dificuldade tentamos encontrar professores competentes capazes de trabalhar com a sexta classe na monodocência (...) 58

G- A princípio existe uma disparidade por parte dessas professoras (...)

H- (...) não acho, porque nós ainda temos professores com a oitava classe, e com muitas dificuldades para lecionar todas as disciplinas curriculares do ensino primário. 59

(...) Há muitas dificuldades, por isso, eu como Inspetor vivo essa realidade, casos há em que os professores metem de lado determinadas disciplinas porque não têm as competências suficientes para o efeito. 60

I- (...) há algumas dificuldades sobretudo no ensino primário, para as classes de monodocência, isto é, quintas e sextas classes, há muitas dificuldades por causa das próprias formações.

J- Não é suficiente, quando se trata sobretudo na monodocência, nas quintas e sextas classes, essas classes por causa da formação contínua alguns professores têm sido superados, mas nós queremos um professor especializado, capacitado para lecionar todas as disciplinas.

8- Se um individuo possuir formação média ou licenciatura em Pedagogia, será suficiente para que este possa gerir uma instituição de ensino?

A- Eu acho que sim, porque já tenho uma experiência básica no ensino médio e no ensino superior, vai consolidando portanto os conhecimentos adquiridos no ensino médio e eu acho que está à altura de responder às exigências que se impõem.

B- Pode, mas também terá que ter alguns subsídios, terá que trabalhar em colaboração com aquelas pessoas que têm mais experiência (...)

61

(...) mas precisamos também de colher algumas experiências de outras pessoas que por ali passaram, ou que já trabalharam nessas áreas, ou nessas funções. 62

C- Não é suficiente. Eu creio que a formação deve continuar para alicerçar esse indivíduo e para capacitá-lo.

D- (...) Não é suficiente porque para gerir uma instituição de ensino tem que se ter uma formação em Gestão e Administração Escolar e isso é que falta para todos aqueles que estão a gerir as instituições escolares.

E- (...) não é suficiente porque esse elemento tem que ter outras formações que possam complementar a sua formação como profissional em Ciências da Educação, particularmente em Pedagogia. 63

(...) A administração deixou de ser como há muitos anos atrás, algo que se pode fazer de uma forma improvisada, é uma ciência e o gestor da instituição profissional deve ter, digamos assim, alguns conhecimentos em administração. 64

F- É preciso que essa pessoa tenha noções de gestão escolar, porque gerir uma escola não basta ter a formação pedagógica, é preciso que seja um gestor escolar com competências necessárias para poder gerir uma escola.

G- Nem sempre, dizem que a experiência sempre conta (...) 65

(...) seria uma gestão participativa, participativa porque todos numa instituição, todos os elementos que fazem parte de uma instituição têm algo a fazer (...) 66

H- (...) não acho que seja suficiente (...) 67

(...) nós já vimos elementos com pouco nível, um nível não superior mas que faz uma gestão se não é adequada, próxima daquilo que se espera nas gestões escolares (...) 68

I- (...) suficiente não seria (...) 69

(...) as formações, as superações contínuas devem existir para que na verdade possamos superar algumas dificuldades que se podem encontrar na gestão dos estabelecimentos. 70

(...) É um investimento em termos de conhecimentos, seria mais na gestão escolar (...) 71

J- (...)nem sempre (...) 72

(...) Só a formação pedagógica adquirida quer no médio, como no superior, somente isso pode fazer alguém uma boa gestão. 73

9- A estrutura organizativa e administrativa das escolas consegue dar resposta às exigências impostas pelo atual sistema de ensino?

A- (...) sem qualquer reserva eu digo que sim (...) 74

(...) todo o nosso trabalho obedece a critérios, obedece a orientações, e acho que não temos estado a conhecer entraves ou dificuldades (...) 75

B- Não, porque há estruturas que faltam muitas outras áreas, por exemplo, nós temos escolas em que há classes que dizem trabalhar em laboratórios e essas escolas não possuem laboratórios, por exemplo, laboratório de química. (...) 76

(...) Existe muita falta de laboratórios, tem falta ainda de meios didáticos, de equipamentos, de muita coisa, falta muita coisa. 77

C- (...)eu tenho duvidas nisso, mas eu creio que ao longo do tempo e com as exigências novas, as pessoas vão-se capacitando.

D- Em parte consegue, em muitos casos, em outros casos não consegue (...) 78

(...) temos que adaptar os organigramas com o terreno. 79

E- (...) Em termos administrativos as nossas escolas de uma forma geral enfrentam algumas dificuldades (...) 80

(...) Os gestores devem ter uma formação na área administrativa, porque há um leque de assuntos que o gestor da escola deve ter em conta para que a escola possa ter um rumo nesse domínio. 81

F- (...) Penso que sim, porque todas as escolas a nível do país, em particular a nível da província, nas escolas Secundárias do 1º Ciclo temos um Diretor, um Sub Diretor Pedagógico, um Sub Diretor Administrativo e nas escolas secundárias de 2º Ciclo. 82

(...)nas escolas primárias é onde nós encontramos uma certa diferenciação. (...) 83

(...) Escolas há que não têm mais de quinhentos alunos, não há necessidade de ter um Sub Diretor tanto Pedagógico como Administrativo. (...) 84

G- (...) eu diria que sim porque a princípio daquilo que nós aprendemos na gestão escolar, uma instituição escolar deve estar bem localizada. (...) 85

(...) no caso concreto da nossa Província nós vamos encontrando instituições que não vão naquilo, não dizem a verdade da sua localização, certa vezes nós vamos uma instituição onde temos os mercados, onde temos as ruas onde os carros passam, então isto pode condicionar na má gestão. (...) 86

(...) Para a nossa Província concretamente não acho muito que vá de encontro. 87

H- (...) não acredito porque essas escolas foram concebidas num sistema anterior e já não podem corresponder com o atual sistema, sobretudo de reforma, portanto há uma necessidade de fazer uma revisão acerca disto. (...) 88

(...)há escolas, pelo menos posso dizer noventa e nove por cento, se não falar em cem por cento em que não há campo de futebol, portanto são situações que ainda carecem nestas escolas em termos de estruturas físicas. 89

I- (...)com formações constantes eu penso que as estruturas formadas estão em condições de poderem dar resposta (...) 90

(...) tecnicamente nós temos algumas dificuldades (...) 91

J- A reforma veio para todos, e todos nós estamos “tateando” para nos adaptarmos aos modelos da reforma (...) 92

(...) razoavelmente, eu não digo a cem por cento, porque é um esforço que está se fazendo, por isso querem mais formações sobretudo na matéria de gestão escolar, aos gestores escolares e queremos mais técnicos para gerir as instituições escolares, não políticos. 93

10-Os programas curriculares vão de encontro às necessidades reais do ensino?

A- (...) eu julgo que sim, porque como dizia atrás todo o nosso trabalho obedece a critérios, obedece a orientações já existentes emanadas pelos órgãos centrais do Ministério da Educação. (...)

B- Alguns programas, nós temos o problema da reforma educativa (...)
94

(...) Elaborou-se só a proposta de reforma educativa, mas não foram elaborados os manuais tendo em conta a reforma educativa, e a reforma educativa exige muita coisa (...) 95

(...) infelizmente estamos a trabalhar com os manuais do sistema vigente, no caso do 2º Ciclo. Primeiro no ensino Primário ainda não há muitas dificuldades, no 2º Ciclo há muitas dificuldades, porque ainda continuamos a trabalhar com alguns manuais do ensino vigente, sabendo que já estamos na reforma educativa. (...) 96

(...) Eu gostaria que o Governo trabalha-se nesse sentido, na elaboração de manuais que têm a ver com a reforma educativa, principalmente no ensino do 2º Ciclo. 97

C- (...) eu tenho também dúvidas nisso, encontramos sempre dificuldades mas como homem é possível fazer tudo, vamos tentando sempre ultrapassá-las.

D- No meu ponto de vista não, porque se nós compararmos os planos curriculares da reforma, temos muitas disciplinas ainda em faltam que poderiam ajudar os nossos alunos e temos disciplinas que eu considero a mais, então seria necessário adequar os nossos planos curriculares à realidade de ensino.

E- (...) temos a reforma educativa em vigor e este é o ano da avaliação.(...) 98

(...) algo novo tem sempre alguns problemas que são superados ao longo do tempo (...) 99

(...) Nesse domínio portanto não tenho contacto direto com os programas para poder-me pronunciar-me com mais propriedade. 100

F- (...) acredito que sim porque a reforma educativa não é só no processo de ensino aprendizagem, mas sim nos programas, os processos estão sendo revistos.

G- Para mim não, há muitos programas que devem ser corrigidos (...) 101

(...) certos programas que necessitavam ainda de uma reciclagem, um concerto neste caso. 102

H- Muito tem que se fazer, porque a sociedade não está estável, então eu acredito que a reforma não está devidamente definida ainda, não está implementada na sua integridade, há alguns aspetos que devem ser portanto revistos, a corresponder com a atual realidade da sociedade, realidade social.

I- Eu penso que todo o trabalho não é acabado, na maneira que os professores vão encontrando algumas dificuldades, vão detetando algumas falhas (...) 103

(...) o trabalho humano é suscetível de erros e penso que com o andar do tempo estamos na fase de avaliação da reforma educativa, vai-se superar o que estiver mal. 104

J- Vão de encontro de uma forma parcial (...) 105

(...) falta contextualização de certos conteúdos, alguns programas recebidos já trazem algumas lacunas em matérias variantes, sobretudo nos programas de Matemática(...) 106

(...) Os manuais trazem conteúdos que estão fora da realidade do aluno, por isso, precisa-se adequar o material de ensino ao contexto dos alunos. 107

11-A influência política do Executivo de Gestão favorece o desempenho das suas funções?

A- (...) eu acho que sim (...) 108

(...) embora haja um ou outro aspeto que venha constituir portanto algum entrave, alguma contradição, na atividade que nós desenvolvemos, mas na sua maioria corre bem. 109

B- Sim. Alguma parte, noventa por cento.

- C- Bem, nem sempre, mas eu creio que um homem estará sempre enquadrado nessas políticas. (...)
- D- (...) favorece porque temos as mínimas condições para o desempenho das nossas funções, embora agora não tenhamos ainda escolas de qualidade que oferecem todas as condições suficientes necessárias para o desempenho das funções.
- E- De uma forma global é razoável, satisfatória.
- F- Temos que melhorar em muitos aspectos porque é preciso sabermos que a educação é a força motriz do desenvolvimento de um país, o próprio governo terá que dar maior atenção no setor da educação (...)
- G- (...) cem por cento não, porque se tivéssemos a cem por cento talvez os rumores não poderiam existir porque quando algo corre bem acho que não poderiam existir tantas reclamações (...)
- H- (...) não assim tanto, mas admite-se. É a força do poder.
- I- Favorece, conforme eu disse que há políticas sobretudo neste momento que estão acima das atividades técnicas (...) 110
(...) as exigências técnicas devem ser obedecidas para que o trabalho possa ir bem. 111
- J- Favorece no sentido em que eles aplicam o que está legislado na escola.

12- A gestão dos Institutos de Ensino deve obedecer às influências externas das Instituições?

- A- (...) nós estamos num sistema que é orientado pelo executivo, e quando o executivo orienta nós temos que cumprir (...) 112
(...)há necessidade de encararmos ou analisarmos algumas influências externas sobretudo da comunidade de que nós fazemos parte (...) 113
(...) merecem uma análise profunda para que sejam cumpridos todos os trâmites de forma a que o trabalho siga o seu passo normal. 114
- B- (...) O Ministério é que elabora os planos curriculares, e em cada ano letivo que se arranca numa Instituição recebem-se os planos

curriculares e nós temos que obedecer às exigências do Ministério, temos que obedecer aos planos curriculares (...)

C- Eu creio que as influências externas também valem-nos muito. Valem-nos caso forem úteis, aquelas que não são úteis, nós encostamos.

D- (...) não deveriam obedecer, mas deveriam ter uma parceria (...) 115

(...) deveríamos ter parcerias com as instituições externas, porque só assim poderíamos ter trocas de impressões, trocas de opiniões para melhorar este ou aquele assunto em que temos dificuldade. 116

E- (...) é preciso também colaborar portanto com as influências externas, estabelecer parcerias, se é que estou certo, para que possa levar avante os seus programas, para que os formandos possam sair nos termos da sua formação com um nível bastante aceitável (...)

F- Diria sim mas também diria que não porque a escola não pode funcionar sem a comunidade, é preciso haver uma simbiose entre a escola e a comunidade, só assim vamos ter uma escola funcional (...) 117

(...) É preciso que neste momento as escolas estejam interligadas com a comunidade, só assim vamos ter uma escola funcional às exigências da própria sociedade e às exigências do próprio governo (...) 118

G- (...) necessariamente, porque nós não vamos só exigir as influências externas, porque as internas também vão-nos possibilitar reconhecer certos problemas que aqui se passam.

H- Não acredito, não acho que seja isso (...) 119

(...) Aqui em Cabinda houve atropelamentos (...) 120

(...) Tanto a Diretora como o Pedagogo, são ambos portanto pedagogos. Ninguém tem a formação correspondente ao objeto social da instituição. (...) 121

(...) tem atropelado muitas vezes o próprio, o próprio funcionamento, o próprio estatuto, daquilo que está estipulado no estatuto do funcionamento dessas instituições. 122

I- (...)as influências externas não deveria influenciar em princípio os institutos porque os documentos orientadores ditam tudo e é com base nos documentos orientados, aprovados superiormente que nós devemos trabalhar.

J- Digo que não (...) 123

(...) as influências políticas, influências religiosas, enfim, outros preconceitos, portanto que existem e não deveriam influenciar o sistema de ensino. 124

(...) O ensino devia ser laico, devia atender apenas a questões técnicas. (...) 125

