

Formação dos diretores para gestão de escolas primárias no município do Chongoroi – Angola

ALEIXO MUAMUNUNGA *

Resumo: O presente artigo busca analisar a influência da formação dos diretores na gestão de Escolas Primárias na sede do Município do Chongoroi-Angola. Metodologicamente, adotou-se abordagem qualitativa a partir duma pesquisa exploratória e de campo. A técnica de coleta de dados utilizada foi entrevista semiestruturada aplicada à quatro diretores de Escolas do Ensino Primário do Chongoroi. O estudo demonstrou que os diretores que participaram da pesquisa são formados em Ciência da Educação, nas especialidades de linguística, Geografia, História e Pedagogia. Quanto a formação dos últimos dois anos, os diretores participaram apenas em uma atividade de formação contínua, cujo temática discutida foi a elaboração de projeto escolar. Para além dos conhecimentos adquiridos durante a formação académica, os diretores não possuem uma outra formação específica em matérias de gestão escolar. Os diretores exercem essa função escolar por indicação, o que viola as orientações normativas constantes no Decreto Presidencial n.º 93/21 de 16 de abril, que estabelece como critérios de nomeação para cargos de direção na educação: Licenciatura em Instrução Primária e ter 5 anos de efetivo exercício da atividade docente no Ensino Primário. Apesar dos diretores entrevistados não possuir uma formação específica para a gestão escolar, ainda assim, os conhecimentos obtidos durante a vida académica influenciam positivamente na gestão. Contudo, sugere-se ao Ministério da Educação, a necessidade de revisão dos normativos de cargos e chefia na educação, no sentido de olhar-se para a disponibilidade de recursos humanos em cada região. Outrossim, é imprescindível destacar a necessidade de fomentar a realização de mais formações promovidas pela Repartição Municipal da Educação.

Palavras-chave: Gestão escolar; formação do gestor escolar; papel do gestor escolar.

Training principals for managing primary schools in the municipality of Chongoroi – Angola

Abstract: The present article seeks to analyze the influence of the training of school principals on the management of Primary Schools in the municipality of Chongoroi, Angola. Methodologically, a qualitative approach was adopted based on exploratory and field research. The data collection technique used was semi-structured interviews applied to four primary school principals in Chongoroi. The study demonstrated that the principals who participated in the research were trained in Education Science, specializing in linguistics, geography, history, and pedagogy. Regarding their training in the last two years, the principals only participated in one continuous training activity, the theme of which was the development of a school project. In addition to the knowledge acquired during their academic training, the principals do not have specific training in school management. The principals hold their position by appointment, which violates the normative guidelines set out in Presidential Decree No. 93/21 of April 16, which establishes the criteria for appointment to leadership positions in education: a degree in Primary Education and 5 years of effective teaching experience in Primary Education. Despite the interviewed principals not having specific training for school management, the knowledge obtained during their academic life still positively influences their management. However, it is suggested that the Ministry of Education revise the regulations for positions and leadership in education, with a focus on the availability of human resources in each region. Furthermore, it is essential to highlight the need to promote the realization of more training activities promoted by the Municipal Education Department.

Key words: School management; training of school managers; role of school managers.



* **ALEIXO MUAMUNUNGA** é Graduado em Sociologia pelo Instituto Superior Politécnico Jean Piaget de Benguela-Angola. Mestre em Ciências da educação pela Universidade Europeia de Atlântico-Espanha. Mestrando em Ciências da Linguagem pela Universidade Católica de Pernambuco. Professor do Ensino Primário e Secundário público, professor assistente no Instituto Superior Politécnico Jean Piaget de Benguela-Angola.

Introdução

A capacitação constante dos gestores escolares representa um investimento na atualização e aprimoramento de habilidades. Essa prática visa enfrentar os novos desafios do campo do conhecimento e, conseqüentemente, resultar em um melhor desempenho na gestão escolar. Essa demanda é colocada sobre cada gestor escolar, uma vez que é relevante em um mundo que está em constante e acelerada transformação. Os diretores precisam, ainda mais, estar cientes dessa mudança contínua, que implica adquirir novos conhecimentos para atender às exigências atuais impostas pela educação escolar aos gestores escolares.

A habilitação dos gestores escolares em assuntos relacionados à gestão escolar é atualmente cada vez mais essencial, senão mesmo fundamental, para a qualidade do processo educativo que se busca alcançar. Neste sentido, de acordo com o secretário de Estado para o Ensino Pré-Escolar e Geral de Angola 50% dos diretores de Escolas Primárias e Secundárias Públicas em Angola não possuem formação em gestão escolar, o que justifica o presente estudo cujo objetivo é analisar a influência da formação dos diretores na gestão de Escolas Primárias, explorando as estratégias adotadas por eles para a gestão das escolas.

Portanto, optou-se metodologicamente por realizar uma pesquisa exploratória apoiada por uma abordagem qualitativa. Os procedimentos utilizados foram pesquisa de campo, sendo que, para a coleta de dados fez-se recurso a entrevista semiestruturada aplicada a quatro diretores de escolas do Ensino Primário localizadas na sede do Município do Chongoroi-Angola. Para análise dos dados utilizou-se a análise textual discursiva.

Aporte teórico

A gestão de qualquer organização ou instituição atualmente requer um conjunto mais amplo e diversificado de atividades em comparação ao passado. Portanto, o gestor contemporâneo deve estar preparado para compreender, analisar, tomar decisões e agir em circunstâncias substancialmente distintas das anteriores. A palavra gestão é de origem latina (*gestio-ōnis*) que significa:

Ato de gerir, gerência, administração. Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direcção. Relaciona-se com a actividade de impulsionar uma organização a atingir seus objectivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como a concebida a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana (FERREIRA; AGUIAR, 2006, p. 306).

No contexto atual, as atividades diárias de um gestor abrangem diversas facetas em uma realidade complexa, que inclui a interdisciplinaridade, a complexidade, a escassez, a multiculturalidade, a inovação e a competitividade (MENDES, 2002).

Guimarães et al. (2018), referem que o termo gestão é mais antigo que a criação ou surgimento da escola. Remete-se a hieróglifos do Egito antigo, bem como em trabalhos de autores greco-romanos clássicos como Homero, Platão, Cícero, Plutarco e Marco Aurélio. Portanto, Tais obras segundo estes autores, apresentavam as responsabilidades dos líderes e como eles deveriam se comportar.

Para Ferreira e Aguiar (2006, p. 8) a gestão é “[...] tomada de decisão, organização, direcção, cuja finalidade é

impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, a desempenhar seu papel e sua função social”. A gestão abrange três áreas que são consideradas essenciais, a saber, gestão pedagógica, gestão de recursos humanos e gestão administrativa. Nesse sentido, a gestão é compreendida como o processo de conduzir a organização e, conseqüentemente, tomar decisões considerando as exigências do contexto e os recursos disponíveis.

O conceito de gestão está relacionado à coordenação de habilidades e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus elementos, por meio do trabalho associado, através de uma reciprocidade que cria uma entidade direcionada por uma vontade coletiva. Isso implica que a atividade de gestão nunca deve ser realizada de forma individual, mas sim compartilhada (LUCK, 2005).

Escola como organização

Quando Chiavenato (2004), afirma que as organizações existem desde a antiguidade, percebe-se que elas não são novas. A organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas. Neste sentido, Chiavenato afirma que:

As organizações constituem a forma dominante de instituição da moderna sociedade. São as manifestações de uma sociedade altamente especializada e interdependente que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de numerosas pessoas. Cada organização é limitada por recursos escassos e por isso não pode tirar vantagens de todas as oportunidades que surgem: daí o problema de determinar a melhor alocação de recursos. A eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos naquela alternativa que

produz o melhor resultado (CHIAVENATO, 2004, p. 291).

Vivemos em uma sociedade organizacional: as organizações estão em toda a parte, suprimos nossas necessidades por meio de organizações, trabalhamos, divertimo-nos, nos relacionamos, agimos politicamente, reivindicamos, atuamos em organizações. Somos parte delas e elas são parte de nós. Portanto, vivemos e agimos sob condições organizacionais.

[...] as organizações existem e se desenvolvem sob determinadas condições: mais especificamente, sob condições sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais. Por isso, elas mesmas são estruturas contingentes e contextuais. Isso implica que elas não são plenamente moldáveis, planejáveis, controláveis e racionais como, normalmente, pressupõem as políticas e ações tecnocráticas. Assim, as organizações apresentam determinadas condições que limitam a racionalidade, a previsibilidade, o planejamento e controle delas e dos seus resultados (SOUZA, 2012, p. 10).

Nesta ordem de ideia, a escola pode ser entendida como sendo uma organização complexa pelo fato de ser constituída por pessoas com características diferenciadas, mas que devem caminhar juntas para o alcance do objetivo comum. Entretanto, a escola é um tema central dos debates não só em França como afirma Barrère (2014), mas também em outros países do mundo como é o caso de Angola, onde o Governo vem discutindo as políticas educativas com vista a oferecer o maior acesso a ela da sua população, sem colocar de parte a criação da condições humanas e materiais necessárias para a obtenção de resultados definidos.

A escola é reconhecida como uma instituição social e cultural, singular e peculiar, que possui uma identidade própria. Ela deixou de ser percebida

apenas como um mecanismo que reproduz estruturas já existentes e passou a desempenhar um papel ativo na criação de condições para a transformação. Para reforçar esta ideia, Quibaxa (2015, p. 116) defende que “a escola, como instituição, tem um importante papel na transmissão dos sistemas de valores, na reprodução do saber e das relações como o saber. As diferenças sociais são legitimadas pela escola e, consequentemente, transformadas em diferenças escolares”. Logo, a escola enquanto instituição educativa, desempenha a função de socialização, destinada a preparar a integração de uma nova faixa etária na sociedade e a preparação para a inserção e entrada no mercado de trabalho.

De acordo com Quibaxa (2005), diversos estudos revelam que, a escola é culturalmente aceita como um lugar de ensino, e o aluno é aquele que vai ali para aprender. O que acontece é que, nem sempre dá-se conta que na escola também se aprende por meio das experiências culturais que ocorrem em seus meandros. Ela é vista como formadora de normas e valores, que os alunos aprendem e levam para a vida toda. Deste modo, a escola pode ser considerada como um lugar privilegiado para realização da socialização secundária organizada, que se diferencia daquelas instituições de socialização espontânea, como é o caso da família e grupos de pares.

Percebe-se deste modo, que os alunos também aprendem por meio das experiências culturais que ocorrem dentro dela. Logo, isto mostra a importância da escola na transmissão de normas e valores que os alunos carregam para a vida toda. A escola é vista como um ambiente privilegiado para a realização da socialização secundária organizada, que se diferencia das instituições de socialização espontânea, como a família e os grupos de amigos.

Na opinião de Tumbula (2013, p. 71), “a escola é compreendida hoje, e cada vez mais, como comunidade educativa, socialmente construída, em que os membros participam das atividades e decisões no desenrolar do processo educativo, cada um segundo o seu próprio estatuto e competências”. Contudo, enquanto organização, o seu pleno funcionamento conta com a contribuição de todos intervenientes internos (professores e pessoal administrativo) como externos (comissão de pais e encarregados de educação e a comunidade).

Entretanto, a escola é um espaço onde se realiza o processo de ensino-aprendizagem das novas gerações, preparando-as para os desafios que a vida em sociedade impõem. Isto traduz uma das principais funções que ela desempenha na sociedade, que é a de socialização do indivíduo, sem com isto querer-se dizer que seja a única (CRAHAL, 2004), para tal, é importante uma gestão a altura dos desafios contemporâneos.

Gestão escolar

A tarefa de se apresentar o conceito de gestão não é tão fácil, tendo em conta a importância que tem a escola no processo de socialização dos indivíduos, que exige uma alta responsabilidade por parte dos gestores da mesma. Assim, recorrendo a consultas de pesquisas realizadas neste âmbito, Luck, afirma que:

A gestão escolar constitui hoje uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégias e de conjunto, bem como pelas acções interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de facto, funcionam de modo interdependente (LUCK, 1999, p. 8).

Marinho (2014), chama atenção no sentido de se entender a gestão escolar como sendo, uma dimensão, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, o cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentais e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. É a responsabilidade da gestão escolar, a orientação e criação da cultura da instituição.

De acordo com Libâneo (2007, p. 324) gestão escolar é “um sistema que agrega pessoas, considerado o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões”. Desta forma, a gestão escolar é uma forma ou maneira de administrar uma determinada instituição escolar ou centro educativo. Neste âmbito, ela abrange todas as áreas da escola, tanto administrativa, pedagógica, e a comunidade acadêmica. Isto quer dizer, engloba todos elementos que se encontra envolvidos numa escola.

Muitas vezes o conceito de gestão escolar é confundido com administração escolar. Logo, apesar dos dois conceitos tratarem da escola, a verdade é que, a gestão escolar é diferente do conceito de administração escolar, pelo facto de o objetivo da gestão escolar ser aplicar princípios e estratégias essenciais para ampliar a eficácia dos processos dentro da instituição e, assim, promover uma

consistente melhoria do ensino ofertado aos estudantes (FERREIRA, 2020).

A gestão escolar é um meio e não um fim, isto é, o produto final é a aprendizagem significativa e afectiva dos discentes. Tem como principal objectivo desenvolver competências na escola, dentre elas, o pensar criativo, analisar informações e proposições diversas, expressar-se com clareza, de forma oral e escrita, empregar aritmética e estatística para a resolução de problemas, tomar decisões e resolver problemas (LUCK, 2009, p. 25).

Percebe-se deste modo, que toda atividade de gestão escolar visa principalmente, proporcionar aos alunos oportunidades de aprendizagem expressiva, com vista a enfrentar os desafios sociais.

No nosso entender, a gestão escolar é um meio para alcançar a aprendizagem significativa e afetiva dos alunos, que é o verdadeiro objetivo final. Ela busca desenvolver competências como pensamento criativo, análise de informações e proposições diversas, clareza na expressão oral e escrita, habilidades em matemática e estatística para resolver problemas, tomada de decisões e resolução de questões.

Portanto, Domingos (2016, p. 26) afirma que "a gestão é predominantemente a execução técnica daquelas políticas e orientações, isto é, a organização dos elementos humanos e materiais, a coordenação e avaliação, por forma a realizar os objetivos pré-colocados pela direção da organização do sistema educativo".

A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e funcionalmente, na sala de aula, onde se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planeado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para

novas tomadas de decisões e para o estabelecimento de novas políticas. Deste modo, a gestão escolar é o núcleo de acontecimento organizacional da instituição escolar a todos níveis (FERREIRA, 2003).

Papel do gestor escolar

A responsabilidade de implementação das políticas educativas numa escola é tarefa assumida pelo gestor escolar, para além do mesmo incentivar os professores e a comunidade a participar na vida da escola. Neste sentido, Luck (2000, p. 16) afirma que “um gestor dá 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”.

O papel do diretor pode ser definido ou conduzido intencionalmente de fora para dentro, mas não pode ser determinado. Quem determina o papel do diretor é ele mesmo, podendo ser reproduzidor da intencionalidade exterior ou crítico em relação a ela, dependendo das circunstâncias e do comprometimento político que tem em relação à escola e a educação (RUSSO, 2002, p. 15).

Percebe-se dessa maneira, que o papel do gestor escolar vai além de simples administrador, ele assume tarefas de natureza administrativa como pedagógica, desempenhando as funções de organização, administração e supervisão. De forma objetiva, Barros (2005, p. 148) apresenta como tarefas realizadas pelos diretores escolares: “tarefas técnicas/educativas, tarefas de concepção/gestão operacional, tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal, tarefas de gestão externa/prestação de contas e Relações com a Comunidade”. Portanto, isto mostra que, atualmente o posicionamento autoritário não é mais adequado, tudo porque, o “gestor contemporâneo tem que dominar o planeamento e ser hábil negociador para a

formulação de estratégias de êxito na consecução dos objetivos que se almejam no percurso exigido para se atingir as metas previstas” (CAMPOS, 2010, p. 90).

Formação dos gestores escolares

As organizações escolares hoje procuram se reinventar devido às transformações globais que surgem cada dia que passa na medida em que caminham para a modernidade. A modernidade exige gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho na escola. No entanto, estas transformações exigem mudanças de atitude do gestor escolar.

Tal como sustentam Almeida e Alonso introduzir mudanças ou ampliações no papel do gestor não é simples, embate em dificuldades e resistência dos educadores presos à concepções funcionalistas e burocrática da escola”. Estes autores consideram ser:

[...] ainda bastante insípidas as iniciativas no sentido de propiciar a esse profissional uma formação que satisfaça as suas necessidades na tarefa de organizar e administrar uma escola em que haja uma articulação entre o pedagógico e o administrativo no sentido de promover o aprendizado e a construção cidadã a partir de elementos, como a tecnologia, ponto gerador de transformações nas diversas esferas sociais (ALMEIDA; ALONSO, 2007, p. 31).

A escolha de indivíduos para gerir uma escola, não é uma tarefa fácil, mas complexa devido aos desafios que a gestão de qualquer escola impõe para quem deseja desempenhar essa função, que exige formação para aquisição de saberes indispensáveis na gestão escolar. Para tal, “as políticas e práticas de escolha e formação dos gestores escolares devem centrar-se em quatro qualificações básicas, nomeadamente: qualificação

econômica, qualificação pedagógica, qualificação política e qualificação cultural” (SANDER, 2007, p. 112).

A qualificação econômica corresponde a captação e utilização econômica, financeira e de elementos materiais e tecnológicos para o cumprimento da missão educativa; a pedagógica, está relacionada com a eficiência de coordenar a formulação de objetivos educacionais e desenhar cenários e meios pedagógicos para a sua execução; a qualificação política tem a ver com o talento para perceber e interpretar o ambiente externo e sua influência sobre a escola. Na qualificação cultural tem-se a capacidade de elaborar soluções educacionais e administrativas e liderança para implicá-las, buscando a forma qualitativa de vida coletiva na escola e na sociedade (SANDER, 2007).

Lima (1995), reconhece a importância de não profissionalizar a gestão escolar, a fim de evitar a consolidação de um sistema centralizado e tecnicista, que se concentra tanto administrativa quanto politicamente. Neste sentido, propõe-se uma formação inicial e contínua em administração escolar, estendida a todos os professores, como meio de capacitar cada vez mais profissionais para exercerem funções na administração e no governo democrático das escolas, tornando essa tarefa de responsabilidade de todos, sem privilégios prévios.

É relevante que os gestores escolares sejam continuamente formados com vista a apoiá-los no desenvolver as habilidades de gestão acima mencionadas (pedagógica, cultural, política e econômica), tudo porque, quando os mesmos são formados, atualizam e constroem novos saberes indispensáveis na sua missão de gestor que é cada vez mais desafiante devido ao fenômeno da mudança visto no espaço escolar, exigindo assim um novo perfil do diretor,

que na proposta do Libâneo, deve ter como características:

A habilidade de convivência coletiva, capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo, criação de novas significações em um ambiente instável, capacidade abstração, manejo de tecnologias emergentes, visão de longo prazo, disposição para assumir responsabilidade pelos resultados, capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar), improvisação (criatividade), disposição para fundamentar teoricamente suas decisões, comprometimento com a emancipação e autonomia intelectual dos funcionários, atuação em função de objetivos, visão pluralista das situações, disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade) e conscientização das oportunidades e limitações (LIBÂNEO, 2001, p. 22).

Neste âmbito, a formação do diretor é um dos fatores determinantes e desafiante da gestão escolar, devido ao contexto social muito complexo que poderá enfrentar. Afinal de contas, como afirma Luck (2001, p. 24) “o desenvolvimento de conhecimento e formação de profissionais entendidos em gestão educacional, capazes de implementar e operar as transformações necessários dos sistemas de ensino e escolas, é prioritário, por ser condição fundamental para o imprescindível salto qualitativo da educação”.

A formação continuada acima referida, de acordo com Libâneo (2001, p. 22)., “consiste no prolongamento da formação inicial e visa o aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho, e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla”. Ela proporciona aos gestores escolares a oportunidade de aprender a profissão.

Análise e discussão dos dados

Relativamente as habilitações dos diretores entrevistados, foi possível perceber que, os mesmos exercem esta função fora do estabelecido no artigo 9.º que determina na sua alínea b) que os titulares de cargos de direção das Escolas Primárias devem ser pessoal do quadro, possuir como formação mínima a Licenciatura em Ciências da Educação, na especialidade de Instrução Primária, com a experiência comprovada de 5 (cinco) anos de ensino como efetivo Angola (1993), embora tenham sido formados em Ciências da Educação, mas não foi na especialidade de Instrução Primária.

Assim, no que diz respeito a formação que os diretores têm para gestão de Escolas Primárias, foi possível perceber a partir das respostas fornecidas por eles, que para além dos conteúdos apreendidos na disciplina de Organização e Gestão Escolar, não têm uma outra formação em matéria de gestão escolar. Esta informação também é partilhada pelo responsável do Departamento do Ensino da Repartição Municipal da Educação, quando afirmava que, excepto os que passaram pelas escolas de formação de professores, a maioria não tem formação nenhuma. Portanto, sendo a pessoa do diretor o elemento principal na articulação das ações que influenciam o desenvolvimento da melhoria da aprendizagem e o elo de ligação das estruturas internas e externas, o mesmo deve ser capaz de gerir os aspetos administrativos e pedagógicos (Instituto Nacional de Formação de Quadro de Angola, 2023).

Portanto, isto só é possível, quando os gestores escolares têm formação destas matérias. E, quando não possuem formação, torna difícil o exercício da função de diretor, o que resultará em dificuldades de garantir o funcionamento pleno da escola como organização social,

visando a formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinadas leis nacionais (LUCK, 2009). Para reforçar essa ideia, Libâneo (2004) afirma que, o diretor é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola cabendo a esse, estimular junto à comunidade a visão da instituição escolar como um ambiente educativo em todos os seus aspectos, o que envolve novos olhares sobre as relações no interior da escola e requer a inovação nos processos educativos.

Quanto a participação dos diretores entrevistados em atividades de formação continuada nos últimos dois anos, a maioria dos entrevistados não participaram em nenhuma atividade de formação continuada, sendo que, apenas um deles participou em seminário de capacitação onde os assuntos abordados foram sobre a gestão escolar e procedimentos administrativos, avaliação pedagógica, diferenciação pedagógica, educação especial, metodologia de ensino de Língua Portuguesa e Matemática do Ensino Primário.

A única atividade formativa promovida nos últimos dois anos pela Repartição Municipal de Educação foi apenas a formação sobre o Projeto Escolar. Logo, isto mostra como referem Almeida e Alonso (2007), serem bastante insípidas as iniciativas no sentido de propiciar a esse profissional uma formação que satisfaça as suas necessidades na tarefa de organizar e administrar uma escola em que haja uma articulação entre o pedagógico e o administrativo no sentido de promover o aprendizado e a construção cidadã.

Porém, o desenvolvimento de conhecimento e formação de profissionais entendidos em gestão educacional, capazes de implementar e operar as transformações necessários dos sistemas de ensino e escolas, deve ser prioritário,

por ser condição fundamental para o imprescindível salto qualitativo da educação.

Um outro resultado interessante, consiste no processo de ocupação do cargo de diretor de escola, onde a maioria (três) dos diretores entrevistados exercem a função por indicação para resolução de assuntos administrativos segundo informou o Chefe de Departamento para área do ensino, sendo que, apenas um diretor é nomeado. Assim sendo, percebe-se que os gestores de Escolas Primárias estudadas sediadas no Município do Chongoroi, não dispõem os requisitos que as normas definem para o exercício das referidas funções.

Tendo em conta a afirmação do responsável do Departamento do Ensino, segundo a qual, os diretores são apenas indicados para resolver mais assuntos administrativos, isto reduz as funções de um diretor escolar. Neste âmbito, Barros (2005) lembra agrupando as tarefas atribuídas aos diretores em quatro domínios comuns que são: administrativa e financeira, pedagógica e educativa, relação interna, relações externa. Portanto, para a realidade estudada, os diretores estão apenas para realizar a primeira tarefa, o que se certo modo, pode dificultar no alcance das metas definidas a priori pelo Ministério da Educação.

Relativamente a influência da formação que os diretores possuem na gestão escolar, verificou-se unanimidade nas respostas dos diretores entrevistados, na medida em que, consideram influenciar positivamente, tudo porque, graças a formação obtida durante os anos de estudante conseguem organizar as escolas, criam comissões de direção e constituição de outras áreas de apoio a direção escolar.

Portanto, notamos um equilíbrio nas respostas dadas pelos Diretores entrevistados, quando perguntamos as estratégias que os mesmos usam para a

gestão de escolas, dois deles adotam o modelo autoritário com a finalidade de fazer cumprir as suas ordens, enquanto outros dois, optam por modelo democrático, porque os tem ajudado a atingir os objetivos com maior facilidade e em pouco tempo. Neste sentido, quando a estratégia é democrática, como refere Luz (2006), os processos desenvolvidos respeitam a vontade e o interesse da coletividade, assumindo formas flexíveis e participativas, privilegia o trabalho coletivo, a construção de formas consensuais de tomada de decisões e a opção por estratégias que possibilitam a apresentação, discussão e resolução de divergências que possam impedir a consecução dos objetivos do grupo.

Portanto, o diretor escolar ao adotar o modelo democrático na sua gestão, segundo Cury (2002) transmitem transparência, impessoalidade, autonomia, participação, liderança e trabalho coletivo, responsabilidade e competência. Afinal de contas, como defendem Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), este modelo baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipa.

Considerações finais

Os diretores das Escolas Primárias da sede do Município do Chongoroi são formados em Ciências da Educação, nas especialidades de Linguística Inglesa, Geografia-História e Pedagogia. No entanto, dois deles concluíram o Ensino Superior, enquanto um é ainda Bacharel, e outro têm a 12^a Classe.

Para a gestão de Escolas Primárias da sede do Chongoroi-Angola, os diretores têm adotado estratégias diferenciadas de acordo com a percepção que cada um deles possui sobre a gestão escolar, isto é, enquanto dois deles optam pelo modelo autoritário, outros procuram trabalhar de forma democrática ou colaborativa, pelo fato de reconhecerem neste modelo as vantagens que oferece para a

concretização dos objetivos estabelecidos quer a nível macro como micro;

Nos últimos dois anos, os diretores participaram apenas em uma atividade de formação cujo assunto abordado foi a elaboração de Projeto Escolar, organizado pela Repartição Municipal da Educação, que pode ser considerada incipiente tendo em conta os desafios que o contexto atual impõe aos gestores escolares, onde as instituições e os respectivos gestores devem reinventar-se cada vez mais de modo a corresponder com as expectativas;

Para além dos conhecimentos adquiridos pelos diretores nas vestes de estudantes quando cursavam ciências da educação, os mesmos não possuem uma outra formação em matérias de gestão escolar, o que exige das instâncias superiores a criação das condições necessárias com vista a proporcionar mais formação aos diretores de Escolas Primárias da sede do Município do Chongoroi;

Os diretores de Escolas Primárias da sede do Município são na sua maioria indicados para exercerem esta função, e não como orienta o normativo legal (Angola, 1993), que estabelece os critérios para nomeação para cargos de direção na educação.

Em suma, embora a maioria dos diretores não tenham participado em nenhuma atividade de formação, ainda assim, os conhecimentos que possuem adquiridos durante a formação académica tem influenciado positivamente na gestão de escolas.

Referências

- ALMEIDA, M.; ALONSO, M. (2007). **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp. 2007
- ANGOLA, Instituto Nacional de Formação de Quadros. Disponível: <https://www.infqe.gov.ao/>. Acesso em: 25 out. 2023.
- ANGOLA. (2006). **Regulamento das escolas do Iº e IIº Ciclo do Ensino Secundário Geral**. Luanda: MEC.
- ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 93/21 de 16 de Abril. Disponível em: <https://www.lexlink.eu/legislacao/angola/14793/ia-serie/por-tipo-de-documento/legal/2021/93>. Acesso: 25 out. 2023
- AZEVEDO, J. (2003). **Cartas aos diretores das escolas**. 1ª Edição, Porto: Edições ASA.
- BARRÈRE, A. (2014). **Escola e Adolescência. Uma abordagem Sociológica**. Lisboa: Instituto Piaget.
- BARROSO, J. (2005). **Políticas educativas e organização escolar**. Lisboa: Universidade Aberta.
- CAMPOS, C. M. (2010). **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas.
- CHIAVENATO, I. (2006). **Administração geral e pública**. 6ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2004). **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Elsevier editora.
- CRAHAL, M. (2002). **Poderá a escola ser justa e eficaz?**. Lisboa: Instituto Piaget
- DOMINGOS, A. B. (2016). **Administração do sistema educativo e a organização das escolas secundárias em Moçambique (1975-1999). Do burocrático à a nova ordem mundial**. Alemanha: Novas edições académicas.
- FERREIRA, F. “*Gestão escolar: saiba tudo sobre principais conceitos e como desenvolver*” Disponível em: <http://www.proesc.com/blog/gestao-escolar/>. Acesso em: 25 out. 2023.
- FERREIRA, N. (2003). **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: IESDE.
- FERREIRA, N. S. C. (2000). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5ª Edição, São Paulo: Cortez.
- FERREIRA, N.; AGUIAR, M. (2006). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez.
- GUIMARÃES, F. A. R. R., BORGES, R. L.; SILVA, R. M. (2018). **Gestão escolar: Perfil dos diretores das escolas municipais da cidade de Caldas Novas/GO**, Caldas Novas: Novas Edições Acadêmicas.
- LIBÂNEO, J. (2007). **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**, Goiânia: Alternativa.

LUCK, H. (1999). **Gestão escolar e a formação de gestores**. Brasília

LUCK, H. (2005). **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: Vozes.

LUCK, H. (2009). **Dimensão da gestão escolar e suas competências**. São Paulo: Positivo

MARINHO, I. C. (2014). Administração escolar no Brasil (1935-1968): Um campo em construção [Tese doutorado, pp. 197-online] Universidade de São Paulo. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde11112014101357publicoIASMIN_DA_COSTA_MARINHO_rev.pdf. Acesso: 5 out. 2023.

MENDES, J. (2002). **Gestão Empresarial**, Curitiba: Gazeta do Povo.

PACHECO, F. (2019). **Gestores escolares sem formação específica**. em: JORNAL DE ANGOLA DE 22 DE NOVEMBRO DE 2019. jornaldeangola.sapo.ao/sociedade.

QUIXABA, M. (2015). **A inclusão na educação**. 1ª Edição, São Paulo: Paulinas.

RUSSO, M. (2002). Sobre o papel, as atribuições e as competências do director de escola pública. Em: Simpósio do Laboratório de Gestão Educacional – LAGE, 4, 2002, **Campinas, Anais, Campinas**, UNICAP

SANDER, B. (2007). **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro.

SOUZA, R. (2012). **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural**, Santa Maria: UFSM.

TUMBULA, S. (2013). **Culturas organizacionais e liderança nas escolas a gestão de valores**. 1ª Edição, Luanda: Textos editores.

Recebido em 2024-02-14
Publicado em 2024-03-06