

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

FAUSTINO MOMA TCHIPESSE

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL: UM ESTUDO DOS INTERESSES E CONFLITOS NAS POLITICAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DAS DIRECÇÕES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO EM LUANDA/ANGOLA

ASSUNÇÃO, PARAGUAI

SETEMBRO DE 2022

FAUSTINO MOMA TCHIPESSE

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL: UM ESTUDO DOS INTERESSES E CONFLITOS NAS POLITICAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DAS DIRECÇÕES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO EM LUANDA/ANGOLA

Tese apresentada ao Programa de Mestrado em Educação da Universidad de Desarrolo Sustentable, vinculada a linha de investigação em Administração e Politicas Públicas da Educação como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Educação.

Tutor: Prof. Doutor Leopoldo Briones Salazar

Co-tutor: Doutor Afonso Nkuansambu

Assunção, Paraguai

Setembro de 2022

FAUSTINO MOMA TCHIPESSE

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL: UM ESTUDO DOS INTERESSES E CONFLITOS NAS POLITICAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DAS DIRECÇÕES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO EM LUANDA/ANGOLA

Tese submetida à aprovação da Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação da Universidad de Desarrolo Sustentable, para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Educação.

Tese aprovada em ___ de __ de 2022

BANCA EXAMINADORA

Tutor Prof. Dr. Leopoldo Briones Salazar

Prof. Dr. Afonso Nkuansambu

Prof. Dr. Luís Ayala

Todo sistema de educaçao é uma maneira politica de manter ou de modificar a apropriação dos discursos, com os saberes e os poderes que eles trazem consigo.(MICHAEL FOUCAULT).

É na identificação dos problemas de gestão educacional que se assenta o grande segredo do aperfeiçoamento das sociedades corrompidas pelas politicas públicas sustentatadas pelos interesses e conflitos sociais.(TCHIPESSE, 2022).

A educação é a arma para mudar a sociedade, é a força motriz para o desenvolvimento sustentável de um país. Entretanto, as instituições educativas devem servir para humanização do homem, devem definir politicas curriculares que valorizam nossas culturas, as boas experiências de vida, as práticas sociais que objectivam os **C**onhecimentos, **H**abilidades, **A**titudes, **V**alores e **É**tica para uma vida sustentável a partir da interactividade multipla.(MANUEL AFONSO,2020).

DEDICATÓRIA

Aos bravos professores que dedicam o seu tempo transmitindo conhecimentos válidos e úteis. A estes o advento das ciências ditas modernas e dos seus protagonistas também os trouxe as tentativas de insuflar a mente, a sede da capacidade do raciocinio (ou consciência) os levou a descobrir a *noosfera* ou construir a *gaia*. A todos aqueles profissionais da educação que marcam o seu nome na vida dos alunos, deixam mensagens educativas que nunca se apagam. A estes, pedimos que continuem usando de forma racional a ética, generosidade, amizade e humildade ciêntifica nas vossas acções educativas. Que continuem a ajudar os alunos a repensarem os seus lugares no mundo.

.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a Deus por ser autor e consumador da minha vida, a minha esposa Domingas Justino Tchipesse aos meus filhos: Katucuta, Chicomba e Henda pela compreensão, pois muitas vezes tive de me fazer ausente por horas de estudo, mas estes nunca optaram em me criticaram por isso. Em especial aos familiares e amigos. A todos, os meus sinceros agradecimentos pelo apoio incondicional.Ao fazer reminiscência percebi que com vocês aprendi a olhar «a educação como um elemento importante na luta pelos direitos humanos».Neste fraco entender passei a encarar a educação e o ensino como um meio para ajudar os nossos filhos e as pessoas a redescobrirem a sua identidade e, assim, aumentar o seu auto-respeito. Educação é o nosso passaporte para o futuro,é nosso acelerador do tempo, pois o amanhã só pertence ao povo que prepara hoje».Com muita estima e consideração agradeço os meus colegas: Narciso Quitumba, Ernesto Augusto, Juliana Da Cruz, Aleluia Chicossi, Morais Pedro, Mendes Futila, Maria Cardoso Nkuansambu (Nha Mami), Sebastião Soque, pois durante estes dois anos de partilhas de saberes e experiências científicas aprendi com o grande grupo que não «é a consciência do homem que determina o ser, mas ao contrario, o seu ser social é que determina a consciência». Aos meus amigos da academia, os promotores dos diálogos sobre educação: Doutor Manuel Afonso PhD; Doutor Isaías Domingos Simão PhD, Irm. Balbina Alonso, Msc. Miguel Divovo, Doutor Orlando Lundoloque PhD; Doutor Manuel Neto PhD, pela partilha dos saberes por meio das experiências científicas «o homem não é nada além daquilo que a educação faz dele».

Aos técnicos e chefes de Secção da Direcção Municipal de Educação do Icolo e Bengo, e a todos professores que contribuíram directamente ou indirectamente para a finalização dessa investigação. Todos foram de uma importância sem medidas, todavia deixo aqui meus profundos agradecimentos. A minha nostalgia, não permite ser corrompido pelo Ego (instância consciente), por isso manifesto com extrema satisfação a minha gratidão ao Prof. Doutor Afonso Nkuansambu PhD, pois foi e continua a ser um Pai para nós; os seus ensinamentos permitiram-nos chegar a conclusão deste percurso difícil e facíl ao mesmo tempo, hoje temos coragem de afirmar que o «verdadeiro conhecimento vem de dentro e que tudo que nos transmitiram na Universidade é trabalho de muitas gerações», pois a verdade sobre o acto educativo escolarizado está condenada na definição da mentira sustentada pelas politicas educativas. Ademais, tudo aquilo que sou, ou pretendo ser, devo a um homem conhecer das politicas públicas educativas, Doutor Leopoldo Briones Salazar, com ele aprendemos que «a inteligência e o carácter é o objectivo da verdadeira educação» pois o

erro é considerado como enfarto da consciência, sendo assim devemos admitir que ela é a consequência dos nossos cometimentos. Importa fazer uma nota de agradecimento ao Doutor Luís António Ayala Silveira, foi com ele que aprendemos a desconstruir o conhecimento, o mestre durante as aulas sempre lembrou-nos sobre a necessidade de sermos resilientes, pois apesar de ser umas das características do programa da UDS, é também um dos elementos que nos mantem vivo.

Ao meu Orientador Doutor Leopoldo Briones Salazar, suas contribuições e suas orientações serviram como base para essa investigação, sempre compartilhando seus conhecimentos com muita sabedoria. Muito obrigado a todos e a todas!

RESUMO

A administração de uma instituição sugere sempre novos paradigmas desenvolvementistas, operacionais que ajudam a compreender as pulsações sociais, as dinâmicas reias imanantes nas sociedades que assumem politicas, programas e projectos de desenvolvimento local.No entanto os conflitos que se registam nestas instituições pulverizam os indicadores de qualidade dos serviços prestados por essas organizações, porém muitas vezes suas acções são ímpares, pois, percebe-se que a dissociação dos valores morais e éticos é constante.Por isso, as estratégias de gestão dos processos deve ser muito bem pensada e amparada por planos de desenvolvimento institucional capazes de ajudar na organização.A presente dissertação tem como objectivo analisar os principais factores que estão na base dos interesses e conflitos identificados na gestão das direcções municipais de educação.As análises feitas, nos ajudaram a relacionar os fundamentos cientificos resultantes dos estudos internacionais e nacionais, o que permitiu apontar algumas tensões existente entre politicas de gestão educacional e politicas de organização institucional.Para o alcance dos resultados, o trabalho seguiu o método descritivo enquadrado no paradigma compreensivo interpretativo, com enfoque epistemológico qualitativo e com técnicas de triangulação, quali-quantitativa: observação, entrevista, questionário e análise documental.Os instrumentos para recolha de dados foram aplicados a 45 elementos, dos quais um (1) director municipal, quatro (4) chefes de secções, quarenta (40) técnicos da educação.Nas conclusões e considerações finais, recomendou-se que os gestores da educação devem agregar conhecimentos sobre administração e gestão educacional fundada nos princípios democráticos.Suas acções devem estar sempre atrelados à um Plano Municipal de Educação.

PALAVRAS-CHAVE: Politica, Educação, Liderança, Gestão, Democracia.

SUMMARY

The administration of an institution always suggests new developmental, operational paradigms that help to understand the social pulsations, the dynamics immanent in societies that assume policies, programs and projects of local development. quality of services provided by these organizations, but often their actions are unique, as it is perceived that the dissociation of moral and ethical values is constant. Therefore, process management strategies must be very well thought out and supported by plans of institutional development capable of helping in the organization. This dissertation aims to analyze the main factors that are at the base of the interests and conflicts identified in the management of municipal education directorates. international and national, the which allowed to point out some existing tensions between educational management policies and institutional organization policies. To reach the results, the work followed the descriptive method framed in the comprehensive interpretative paradigm, with a qualitative epistemological focus and with triangulation techniques, quali-quantitative: observation , interview, questionnaire and document analysis. The instruments for data collection were applied to 45 elements, of which one (1) municipal director, four (4) heads of sections, forty (40) education technicians. In the conclusions and final considerations, it was recommended that education managers should add knowledge about educational administration and management based on democratic principles. Their actions must always be linked to a Municipal Education Plan.

KEYWORDS: Politics, Education, Leadership, Management, Democracy.

RESUMEN

La gestión de una institución siempre sugiere nuevos paradigmas de desarrollo y funcionamiento que ayuden a comprender las pulsaciones sociales, las dinámicas que imperan en las sociedades que asumen políticas, programas y proyectos de desarrollo local. La calidad de los servicios que brindan estas organizaciones, debido a que muchas veces su accionar es desigual, es claro que la disociación de los valores morales y éticos es constante. Por lo tanto, las estrategias de gestión de los dos procesos deben estar bien pensadas y sustentadas en planes de desarrollo institucional capaces de ayudar a la organización. El objetivo de esta disertación es analizar los principales factores que sustentan los intereses y conflictos identificados en la gestión de las direcciones municipales de educación. internacionales y nacionales, o que permitieron señalar algunas tensiones existentes entre las políticas de gestión educativa y las políticas de organización institucional. Para lograr dos resultados, ambos trabajos siguieron un método descriptivo enmarcado en un paradigma interpretativo comprensivo, con un enfoque epistemológico cualitativo y con técnicas de triangulación, cuali-cuantitativas: observación, entrevista, cuestionario y análisis documental. Los instrumentos de recolección de datos formales se aplicaron a 45 elementos, dos quais un (1) director municipal, cuatro (4) jefes de sección, cuarenta (40) técnicos de educación. En las conclusiones y consideraciones finales, se recomienda que los gestores educativos sumen conocimientos sobre la administración y gestión educativa basada en principios democráticos. Su actuación siempre debe estar ligada a un Plan Municipal de Educación.

PALABRAS-CLAVES: Política, Educación, Liderazgo, Gestión, Democracia.

INDICE DE TABELAS

Tabela n.º1 Plano estrutural de implemntação da actual reforma educativa…….65
Tabela n.º2 Teoria que sustenta a politica pública de organização e
Administração institucional……..……..95
Tabela n.º3 As principais teorias administrativas, suas enfases , suas refrencias pioneriras
e seus enfoques ……..111
Tabela n.º4 Principais funções educativas propostas por Fayol……..……113
Tabela n.º5 Tipos de lideres e sua caracteristica……..…129
Tabela n.º6 Hierarquia das necessidades e a caracetristica do comportmento dos
individuos dentro das organizações……..……140
Tabela n.º7 Potência: Efeitos possitivo e negativos do conflito nas organizações ……146
Tabela n.º8 Variáveis do conflito e suas dimensões pedagógicas……...148
Tabela n.º9 Principais limitações e vantagens da entrevista para as pesquisas……...180
Tabela n.º10 Distribuição dos participantes por categorias e função…….…..194
Tabela n.º 11 Distribuição dos membros participantes na pesquisa por género……..…212

INDICE DE QUADROS

Quadro n.º1 Habilitações Literarias dos chefes de secção e dos técnicos ……....……215
Quadro n.º2 Difrentes tipos de gestão e sua implicação…….……218
Quadro n.º3 Os entraves a ter em conta na aplicação das politicas de gestão
e organização educacional…….……..224
Quadro n.º4 Principais dificuldades que os Directores Municipais encontram na
gestão da educação……..……227
Quadro n.º5. Motivação que levararm os chefes de secção e técnicos da educação a aceitarem os desafios de trabalhar na Direcção Municipal da Educação ……...…229
Quadro n.º6. Participação dos técnicos na tomada de decisão dos problemas que afectam a Direcção Municipal……..... 232

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico n.º1 Evolução do número e alunos nos difrentes níveis de ensino na época colonial……..62
Grafico n.º2 Distribuição dos participantes por género……..213
Grafico n.º3 Caracterização dos membros de direcção por faixa etaria, formação especifica e a função…….……..…214
Grafico n.º4 Corpo directivo e sua função…….…215
Grafico n.º5 Factores que promovem qualidade e transparencia na adminitração e gestão institucional …….……..……..219
Grafico n.º6 Factores de interesse e conflitos na gestão da educação dos municipios…..…219
Grafico n.º7 Quem devia nomear o director municipal da educação…….…221
Grafico n.º8 Direcção municipal da educação e seus desafios……..223
Grafico n.º9 Critérios de nomeação dos directores municipais da educação…….....225
Grafico n.º10 Avaliação da prática de gestão e organização da Direcção Municipal da educação……...……..……226
Grafico n.º11 Avaliação das politicas de gestão e organização do municipio pela comunidade educativa/ pais e encarregados de educação……...……...228
Grafico n.º12 Avaliação do desempenho do Director Municipal da Educação ……230
Grafico n.º13 Avaliação das politicas de administração e gestão Educação no Municipio……..……....231
Grafico n.º14 Experiência de trabalho dos técnicos e competências na execução das actividades …….....233
Grafico n.º15 A Direcção Municipal e os critérios de divulgação da visão, missão e valores sociais……..……..…234

LISTA DE SIGLAS

BD-Banco Mundial
CHAVE- Conhecimento Habilidades, Atitudes , Valores e Etica
CME- Comissão Municipal de Educação
CRA-Constituição da República de Angola
DAC-Decreto do Alto Comissariado
DME- Direcção Municipal da educação
FMI-Fundo Monetario Internacional
GINE-Gabinete de Inspecção Nacional de Educação
GPE-Gabinete Provinvical de Educação
IGAE- Inspenção Geral da Administração do Estado
INACUA- Inquérito Nacional sobre Adequação Curricular de Angola
INE- Instituto Nacional de Educação
INIDE- Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação
LBSEE- Lei de Bases so Sistema de Educçao e Ensino
LBSE-Lei de Bases do Sistema de Educação
LDB-Lei de Directrizes e Bases da educação
MCA- Membros do Conselho Amplo
MCR-Membros do Conselho Restrito
MED- Ministério da educação
OCDE-Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico
OEA- Organização dos Estados Americanos
OIT-Organização Internacional do Trabalho
OUA-Organização da Unidade Africana
PDI-Plano de Desenvolvimento institucional
PDN-Plano de Desenvolvimento Nacional
PNFCE-Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolar
PNUD-Programa das Nacções Unidas para o Desenvolvimento
PREAL- Projecto Principal de Educação para America Latina
RE-Reforma educativa
SEEA-Sistema de Educação e Ensino de Angola
UDS- Universidad de Desarrollo Sustentable
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância e a Adolescência

SUMÁRIO

Folha de rosto.....i
Folha de Aprovação.....ii
Dedicatória.....iii
Agradecimentos.....iv
Resumo v
Abstrat.....vi
Resumen.....vii
Indice de Tabelas.....viii
Indice de Quadros ix
Indice de Gráficos.....x
Lista de Siglas.....xi
INTRODUÇÃO 17
CAPITULO I. ANTECEDENTES E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA
1.1. Antecendentes de Politicas Internacionais de Educação.....27
1.2. Antecedentes de Politicas Nacionais: gestão educacional.....43
1.2.1 A legislação e a essência filosófica das políticas publicas da educação e do ensino em Angola.....53
1.2.2. Legislações da educação 57
1.3 Estudos Internacionais e Nacionais(Angola) 58
1.4 Investigações: Teses de Mestrado e de Doutoramento com enfoques nas Politicas de Gestão e Organização da Educação.....69
1.5 Formulação do Problema.....73
1.6 Perguntas da Investigação.....76
1.7 Objectivos da Investigação.....77
1.7.1 Objectivo Geral.....78
1.7.2 Objectivos Específicos.....78
1.8 Justificativa da Pesquisa.....78
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO
2.1 Organização Educativa.....85

2.2. Gestão Educativa……..97
2.2.1 Organização e Gestão das Direcções Municipais de Educação ……..100
2.2.2 Limites entre gestão e organização……...110
2.3. Modelos de Gestão ……116
2.3.1 Gestão Pedagogica ……..…..116
2.3.2 Gestão administrativa e financeira …….……..117
2.3.3 Gestão patrimonial……118
2.3.4 Gestão da autencidade das pessoas ……..118
2.3.5 Gestão funcional e dos espaços ……...119
2.4 Novas perspectivas sobre liderança ……121
2.5 Tipos de lideranças e suas respectivas funções…….……...……...123
2.5.1 Autocrata……...123
2.5.2 Liberal ou *laissez-faire*…….124
2.5.3 Democratica……..124
2.5.4 Liderança transacional ou contigencial……127
2.5.5 Liderança Transformacional…….128
2.6 Tarefas da gestão…….130
a) Planificação
b) Organização
c) Motivação
d) Comunicação
e) Coordenação (pessoal e recurso)
f) Controlar/supervisionar
2.7 Gestão dos recursos humanos (funcionários e professores)……132
2.7.2 Plano de formação dos funcionários, gestores e professores……...132
2.7.2 A motivação dos recursos humanos……..138
2.7.3 Gestão dos interesses e conflitos……..142
a)Tipos de conflitos
b) Causa dos conflitos
c) Como gerir os conflitos dentro das instituições
2.8 Avaliação do trabalho da direcção (processos e resultados)……148
a) Objectivos da avaliação das direcções de educação…….150
b) Princípios pedagógicos para avaliar as direcções de educação……153

2.9 A inspecção e sua função na melhoria dos serviços da direcção municipal de educação……155

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1. Enfoque epistemológico da investigação ……..162

3.2. Tipo de estudo e sua justificação……169

3.3. Triangulação Metodológica: Descrição e Justificação do tipo de desenho de investigação……..178

3.4. Validação dos instrumentos……..…….182

3.5. Contexto da Pesquisa

Direcções Municipais de Educação participantes- Histórico e localização……..188

3.6.Unidades de análises……...185

3.7. Sujeitos da Pesquisa……...……193

3.8. Procedimento para recolha de dados Qualitativos e Quantitativos……197

3.8.1.Primeira fase. Exploratória……...203

3.8.2. Segunda fase. Pesquisa de campo……...204

3.8.3.Terceira fase. Procedimentos e análises da informação……...206

CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO ……..211

CAPITULO V. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇOES FINAIS ……..…236

BIBLIOGRAFIA ……250

ANEXOS

INTRODUÇÃO

Falar e escrever sobre política pública de administração, gestão e organização institucional em Angola figura-se dubitavelmente triste e ao mesmo tempo espectacular.Triste porque enquanto angolano, desejava de forma ardente e sincera com todo meu ente para que no actual quinquénio alcançassemos um País que se preocupa não apenas com as infra-estruturas mais sim com a qualidade dos agentes e das instituições educativas. Infelizmente este não é o caso hodierno, apesar de estarmos a viver os últimos tempos da quarta legislatura e, consequentemente a fase da avaliação do Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022.

De acordo com muitas opiniões pensava-se que as politicas educativas gizadas nas duas últimas legislaturas eram máquinas de diabolicidade para as desgraças das instituições públicas, com o terminar da agenda internacional de educação da UNESCO e dos Planos de Desenvolvimento Nacional aprovada no quinquénio anterior, identificaram que os grandes demolidores das politicas educativas são mesmo aqueles que os desenharam, pois estes muitas vezes não analisam de forma sistemática as condições sociais e estruturantes em que seriam aplicado as orientações legislativas que servem de base nas politicas educativas, o que tornava as Leis absoletas.

A dissertação visa dissecar com verdade científica e com rigor aquilo que se espera a meio século das instituições com realce as direcções municipais de educação. Para o efeito definimos a transparência como um dos requisitos fundamentais para a nomeação dos gestores públicos. No contacto com os autores percebemos que transparência gera desenvolvimento, então sugerimos como estratégia de gestão do pessoal docente uma vez que ela pressupõe limpeza, auditoria, prestação de contas e honestidade moral no trato dos bens públicos. Assim é racional que as administrações alinhem-se para as boas acções, todavia a fiscalização deve ser uma substância imprescindível para harmonizar o clima organizacional das instiuições. Ao ser assim, elas devem criar um quebrador de hábitos e comportamentos de partidarização das instituições, devem deslocar os grupos de interesse que tem beneficiado de oportunidades sustentadas; por um lado pelo sistema político e por outro da falta de transparência na atribuição dos cargos de direcção e chefia a nível das administrações e das direcções e por outro a falta de honestidade de muitos agentes da educação. A prática de administração e gestão educacional deve ter como base os princípios ditados pela Constituição e pela Lei que define o sistema de educação e ensino.

A educação está definida no Artigo 2.º da Lei de Bases da Educação e Ensino-LBSEE (Lei n.º32/20, de 12 de Agosto) como um processo planificado e sistematizado de ensino e aprendizagem que visa prepara de forma integral o individuo para as exigências da vida individual e colectiva e se desenvolve na convivência humana, a fim de ser capaz de enfrentar os principais desafios da sociedade especialmente na consolidação da paz e da unidade nacional e na promoção e protecção dos direitos da pessoa humana e do ambiente, bem como no processo de desenvolvimento científico, técnico, tecnológico, económico, social e cultural do País. O grande desafio da educação, em Angola, consiste em instruir e formar os cidadãos, dotando-os das competências sócias, profissionais e éticas para que possam ser úteis à sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento (DA SILVA, 2020, p.13 *in* LBSEE: debates e proposições).O Sistema de Educação e Ensino é o conjunto de estruturas, modalidades e instituições de ensino, por meio das quais se realiza o processo educativo, tendente a formação harmoniosa e integral do individuo, com vista à construção de uma sociedade livre, democrática, de direito, de paz e progresso social (Artigo 2.ºda LBSEE n.º32/20).Entretanto, as instituições de educação são estruturas voltadas para a gestão e organização das politicas educacionais. Entre elas as Direcções Municipais de educaçao, que tem como atribuições organizar, desenvolver e manter o sistema Municipal de Ensino, integrando-o às politicas e planos educacionais da União e do Estado nos termos da LBSEE; planificar, desenvolver, executar, controlar e avaliar a política educacional no Municipio.

A Direcção Municipal de educação-DME são vias privilegiadas, a par das outras instâncias sócias, para promover a educação das novas gerações segundo os valores e os padrões de vida da nossa sociedade. Para o efeito, a disponibilidade do bem publico essencial- que a educação- carece de uma adequada política de gestão nos níveis centrais e local e exige uma sintonia de acções e esforços entre as estruturas do sistema educativo e os agentes sócias com interesse na educação.Por esta razão, a Lei de bases estabelece um conjunto de princípios que devem ser entendido como educativos e como elementos estruturantes do processo de gestão educativa (NGULEVE, PAXE & FERNANDO, 2020, p.15).

A aplicação da LBSEE exige uma gestão eficiente, quer dizer, um processo de regulação interna sobre a dinâmica dos estabelecimentos educacionais que viabilize a realização dos projectos e das acções necessita para se alcançarem os objectivos. Tal gestão deve ser assumida como uma acção direccionada para gerar os resultados desejados com a qualidade requerida. A gestão educacional dos municípios é a via assegurar a realização dos planos e das actividades de acordo com planificado, exigindo, direcção, coordenação da acção

e controlo dos resultados. Possibilita ainda, a alocação adequada das pessoas, o uso correto dos meios e o estabelecimento dos fluxos de acção para conduzir ao resultado desejado, sob a direcção de um gestor e a implicação dos demais actores do município.

As instituições sócias como DME, devem traçar objectivos que dêem sentido as acções educativas e as demandas sociais.Os objectivos determinam o tipo de gestão institucional, as actividades desenvolvidas, os valores e as missões definidas no plano de desenvolvimento institucional.As práticas de organização das instituições, o perfil profissional dos gestores e dos chefes de secção acabam preenchendo os indicadores de qualificação institucional.

Na DME, os objectivos mais gerais transforma em objectivos pedagógicos- didácticos a serem realizados por meio das actividades educativas em ambiente social organizam para isso. Noa é de hoje que sabe que a definição desses objectivos subordinam-se a pressão de força social presente na sociedade, envolvendo interesses e conflitos na política publica de gestão e organização educacional.Estes interesses tem origem no mundo económico e financeiro global, poderes políticos e económicos do País, inclusive dos factores que emergem de contextos locais como províncias e municípios.Deste modo, objectivos da administração e gestão educacional subordina-se a ordem e grupos sociais, ou seja, eles são eminentemente políticos, no sentido mais amplo.

Na actualidade, em muitos outros países incide um grande diversidade de objectivos para a DME: formação intelectual; preparação para a vida profissional; formação de habilidades para o trabalho educativo; protecção social para a as crianças, jovens e adultos; provimento de experiências de socialização e formas de convívio social; formação para diversidade social e cultural (LIBANEO, 2013, p.20). A visão da DME como arena política também destaca o enorme peso que as acções promovido pelos membros desempenha na configuração organizativa. De acordo com paradigma político, podemos distinguir dois modelos de analise: a DME como arena política e espaço de concretização das agendas politicas educativas e a DME como espaço de construção social e ordem negociada, embora este ultimo tenha alguns aspectos similares ao modelo de analise cultural (BENEDITO, 2012, p.55).

Precisamos compreender os princípios de funcionalidade das DME e devemos prestação atenção as pessoas que nela agem, Grey (1984, p.109) diz que só podemos compreender correctamente as DME, as escolas e as demais instituições sócias se nos

centrarmos nas pessoas. Ora, esses indivíduos possuem interesses de ordem diversa: pessoas, profissionais e políticos e procuram realizá-las através das organizações (BENEDITO, *Op. Cit*.,). A diversidade de interesses traduz-se, geralmente em situações de conflitos. Mas, este não é entendido como o problema a evitar ou acontecimento inapropriado e disfuncional. Antes, pelo contrario é natural e inevitável e parte do processo global do funcionamento dos organizações para qual os responsáveis devem estar preparados. Neste sentido, o processo de tomada de decisões surge como o lugar privilegiado das manifestações micropolíticas e a primeira arena do conflito político na administração e gestão educacional (BACLARACH, 1988, p.282) *apud* Benedito (*Id*., p.55). É durante esse processo que se confrontam as diferentes lógicas, as diferentes racionalidades educacionais que procuram dar corpo aos objectivos que lhes são subjacentes enquanto órgãos desconcentrados da administração municipal (Dec. Pres. nº202/19, Art. 78).

Quanto a DME como espaço de construção social e ordem negociada, a acção organizativa tem uma dupla origem: uma, na actividade d racional dos indivíduos que analisam necessidades e problemas, estabelecem as vias mais adequadas para ataca-los e poem em acção os m´todos e os recursos necessários apoiando por propósitos claros e definidos, outra na interacção social entre indivíduos com diferentes marcos de referencias, experiencias, propostas explicitas e implícitas. Está interacção, produz-se em boa medida á margem do previsto e regulado pela instituição (LOPEZ & MORENO, 1994, p.28).

Esta posição teórica e política leva a conceber formas de organização e gestão da DME que venha atender as necessidades da instituição, sobretudo nas questões assegurar as condições e meios para a realização do processo de administração e gestão educacional eficaz e eficiente, aquela que contrapõe os interesses e conflitos sociais. Desse modo, a DME, bem organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura as condições técnicas e metodológicas de gestão e organização da educação e do ensino, pois permite a operacionalização dos meios que proporcionam o bom desempenho dos gestores escolares, professores, pais e encarregados de educação e alunos de modo que todos sejam bem sucedidos.

A gestão eficiente das instituições educacionais, justifica-se pelas diferentes e complexas funções da DME que decorrem da exigências de materializar política educativa, pelas dinâmicas imprevisíveis impostas por actores (intra e extra- escolares) dotados de interesses e pela necessidade de produzir resultados sob consideração das lógicas da eficiência da qualidade.Importa referir que a eficiência é o critério segundo o qual se avaliam os

resultados em função dos recursos utilizados na acção e o tempo gasto na sua realização. Por sua vez, a qualidade é, aqui, encarada como um atributo de algo que satisfaz expectativas, interesse ou desejos de um determinado grupo social e que torna o serviço educativo distinto e desejado. (DA SILVA , *Op. Cit*., p.16).

As pesquisas que buscam saber as características de uma DME, fazem diferenças no que diz respeito ao nível da qualidade de educação e ensino, e que ganham reputação na comunidade, mostram que o modo como a DME funciona sua pratica de administração faz diferença em relação aos resultado escolares. Entre estas características organizacionais são apontadas as seguintes: a capacidade de liderança dos dirigentes, particularmente do director municipal da educação; as praticas de gestão participativas; o clima de trabalho dos técnicos e dos chefes de secção; o relacionamento dos demais agentes da educação; as oportunidades de reflexão e de troca de experiencias entre as DME a nível da província, entre professores, entre gestores escolares; a estabilidade profissional doa gentes da educação, a participação dos pais e encarregados de educação; e a existência de condições físicas, matérias, recursos didácticos, recursos humanos capacitados para responder os grandes desafios do quinquénio (agenda, 2030), as bibliotecas e outros recursos necessários para que as instituições dirijam de forma eficaz o processo de ensino-aprendizagem.

Estas razões bastante significativas para valorizar o estudo de principais e procedimentos organizacionais voltados a efectivação dos objectivos primordiais da DME. A partir desta análise que traduz a realidade social das instituições de educação de Luanda, foi possível ampliar o horizonte com outros níveis de administração e gestão da educação enquanto foco da nossa pesquisa e para isso estendem a nossa analise para outros municípios e distritos de Luanda.

A pesquisa também serviu de base para analise critica sobre actual realidade da gestão da educação do município e com isso perspectivar um nova política de gestão e organização do sector, pois, o alimento dos quadros que asseguram a educação, esta no encalce do processo. Assim sendo, articulamos novas estratégias de administração e gestão de educação, aquela que olha para um plano de desenvolvimento municipal-PDM e, com siso propomos novos critérios de nomeação dos gestores da educação (os gestores da educação devem ser eleitos e não nomeados). Para uma contextualização mais ampla, a investigação desse estudo, está dividida em capítulos.

O primeiro capítulo, «**Antecedentes e Formulação do Problema**, procedeu-se uma abordagem sobre administração e gestão educacional, um estudo sobre os interesses e conflitos nas politicas de gestão e organização das direcções municipais de educação, cuja as análises foi feita por meio de fontes documentais que contextualizam as politicas públicas educativas angolanas. Par reforçar a reflexão sobre os antecedentes internacionais trazemos a luz do marco inicial, as acções internacionais desenvolvidas por organismos internacionais como (UNESCO; OCDE;OEA;UNICEF;BD;FMI;OIT e outros).

O segundo capítulo designado por «**Marco Teórico**» foram debatidas questões ligadas ao embaçamento teórico, sobretudo aquelas que respondem as questões sobre organização educacional, gestão educacional, Liderança e avaliação das politicas publicas de gestão institucional. O estudo permitiu responder os grandes desafios sobre gestão educacional, e para compreender os factores que estão na origem dos interesse e conflitos nas politicas de administração e organização da educação, foi necessário buscarmos as Directrizes e Bases da Educação Nacional (Planos Nacionais de Desenvolvimento 2018-2022 e internacional), caracterizados pelas agendas (agenda 2030 ou agenda pós- 2015; agenda africana 2063; Declarações de Dakar, 2000; declarações de Jomtien, 1990 entre outros). A partir destes documentos universais percebe-se que é necessário tomar medidas urgentes que alinhem as políticas de desenvolvimento do País. Sendo assim, as linhas de força que sustentam o controlo das despesas da educação, devem propor ao Estado, estratégias para buscar parceiros internos e externos a fim de concretizarem os objectivos a que se propõe; certamente isso permitirá dar respostas objectivas dos desafios endógenos e exógenos que têm encravado os indicadores de qualidade da educação. Para dar respostas imediatas aos objectivos que traçamos, tivemos que conceituar os termos que marcam a chave da nova pesquisa (Politica, Educação, Liderança, Gestão, Democracia).Para trazer suporte científico, tivemos que consultar os autores clássicos a fim de contextualizar a nossa pesquisa.

O terceiro «**Marco Metodológico**», mencionou-se a descrição metodológica, como caminho escolhido para pesquisa, composto por sujeitos, universo e o campo de pesquisa, os procedimentos de colecta de dados.

O quarto capítulo «**Apresentação e Análise dos Resultados**», reservou-se para interpretação dos dados recolhidos e analisados à luz das teorias vigentes estudadas sobre a administração e gestão educacional, analise sobre os interesses e conflitos nas política de gestão e organização das direcções municipais de educação. A análise e discussão em torno

dos resultados obtidos, fruto das respostas recolhidas nos instrumentos de investigação. A deslocação do meu pensamento em relação a temática, permitiu fazer uma ressignificaçao das teorias que apoiaram a nossa analise bibliográfica. Todavia, as interpretações feitas, resultaram da concatenação das técnicas de pesquisas sustentadas pelo enfoque epistemológico qual-quantitativo. Ao definirmos a observação, o questionário e as entrevistas estruturadas e semiestruturadas como instrumento e estratégias de investigação, tivemos que eleger o paradigma compreensivo-interpretativo a fim de compreender e interpretar a realidade, a percepção, as intenções e acções que os técnicos e dos chefes de secção da DME tem em relação as politicas publicas de gestão e organização institucional. Parindo do principio de que a nossa pesquisa é quali-quantitativo, os dados dos gráficos e tabelas, transcrevem os resultados a luz dos teóricos das politicas de administração e gestão educacional.

O quinto e último capítulo «**Conclusões e Considerações Finais**», apresenta uma conclusão da investigação, aborda discussões teóricas a partir das questões levantadas através dos resultados da pesquisa e aponta projecções gerais, sugestões para políticas educativas, sugestões para politicas de formação dos directores municipais de educação, gestores escolares, técnicos e chefes de secções e ainda sugestões para novas linhas de investigações que contemplem políticas publicas sobre administração e gestão educacional.

Nesta dissertação, apresentamos bases gerais sobre a caracterização das DME(seu ambiente educativo, praticas pedagógicas, dimensões avaliativas, gestão e organização institucional, condições de trabalho, ambiente físico, acesso e permanência na instituição, relações humanos e acontecimentos não programados). De formas a cumprir com os objectivos traçados, buscamos analisar (as sensações físicas e emocionais, opiniões preconcebidas, incertezas, imprecisões e as deliberações dos técnicos). Na interpretação feita das Legislações (Lei n.º 32/20 & Decreto Pres. n.º202/19), permitiu compreender a sua essência, as implicações na acção e na gestão e organização educacional, bem como os desafios dai decorrentes e propostas para tornar eficiente a aplicação destes instrutivos. Tudo isso, pressupõe considerar as estruturas e os actores envolvidos, as acções, as estratégias e os recursos para as finalidades da gestão educacional sejam plenamente concretizadas. As propostas são, feitas em matéria de administração e gestão educacional, formação de avaliação das instituições publicas e indicam as acções congruentes com a necessidade de, ao dar cumprimento aos princípios, gerir a educação com eficiência.

CAPITULO I. ANTECEDENTES E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

> *«Angola era o sonho da juventude que diariamente vivia o País, uma juventude cuja vida pessoal se confudia com a do próprio País.[…]Os jovens de hoje serão um reflexo das mudanças ocorridas, dos novo tempos. A juventude tem, sobre os ombros, o ónus da mudança».*
>
> *(ELIZABETE CEITA VERA CRUZ,2021, p.241)*

Ante os múltiplos desafios do futuro, a educação surge como um trunfo indispensável à humanidade na sua construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social. O Século XX, ficou marcado pela agitação e pela violência, assim como dos progressos económicos e científicos. Estes por força do contexto político e social, ficaram repartidos, no alvorecer de um novo século cuja aproximação nos deixa indecisos entre a angústia e a esperança, impõe-se que todos os responsáveis prestem atenção às finalidades aos meios da educação. Para Nkuansambu (2015,p.25) «a educação é um elemento importante na consolidação do Estado.[…] é a chave para o desenvolvimento de qualquer indivíduo e sociedade, que se projecta para modernização. É pela educação que homem se torna mais homem». A educação está definida no Artigo 2.º da LBSEE como «um processo planificado e sistematizado do ensino e aprendizagem, que visa preparar de forma integral o individuo para as exigências da vida individual e colectiva, com vista à construção de uma sociedade livre, democrática, de direito, de paz e progresso social». Efectivamente, o desenvolvimento social só pode ocorrer quando a sociedade puder contar com o contributo de um capital humano qualificado e isso depende dom sistema educativo nacional. Face a necessidade de promover uma socialização fundada em valores democráticos, a educação «tem por missão criar, entre as pessoas, vínculos sócias que tenham a sua origem em vínculos comuns.[…]Ela tem como objectivo essencial, o desenvolvimento do ser humano na sua dimensão social […] e como cadinho de preparação dum projecto comum»(DELORS,1996, p.45).

Hoje, podemos falar de desilusões do progresso no plano económico e social. O aumento do desemprego e dos fenómenos de exclusão social, nos países ricos, o contexto social e as implicâncias do capitalismo nos convidam a viver em momentos difíceis. A persistência das desigualdades de desenvolvimento no mundo, confirma-o.Delors (1998, p.23), defende que:

> Hoje a humanidade está mais consciente dos perigos que ameaçam o ambiente natural. Mas não conseguiu, ainda, os meios para solucionar esse

> problema, apesar das numerosas reuniões internacionais […], apesar das sérias advertências surgidas na sequência de fenómenos naturais ou de acidentes tecnológicos. Torna-se insustentável considerar o crescimento económico a todo o custo, como a verdadeira via de conciliação entre progresso material e equidade, respeito pela condição humana e pelo capital natural que temos obrigação de transmitir, em bom estado, às gerações vindouras.

Ao estabelecer modelos educacionais concebidos pelos cidadão e pelo governo, essas politicas publicas viabilizam a criação de uma sociedade apta para trabalhar, questionar e contribuir como crescimento da nação Angolana, por isso, são de extrema importância para o país. Por todas estas razões, parece impor-se, cada vez mais, o conceito de educação ao longo de toda a vida, dadas as vantagens que oferece em matéria de flexibilidade, diversidade e acessibilidade no tempo e no espaço.É a ideia de educação permanente que deve ser repensada e ampliada. É que, além das necessárias adaptações relacionadas com as alterações da vida profissional, ela deve ser encarada como uma construção contínua da pessoa humana, dos seus saberes e aptidões, da sua capacidade de discernir e agir. Deve levar cada um a tomar consciência de si próprio e do meio ambiente que o rodeia, e a desempenhar o papel social que lhe cabe enquanto trabalhador e cidadão.

Com o desenvolvimento da sociedade da informação, em que se multiplicam as possibilidades de acesso a dados e a fatos, a educação deve permitir que todos possam recolher, seleccionar, ordenar, gerir e utilizar as mesmas informações. A educação deve, pois, adaptar-se constantemente a estas transformações da sociedade, sem deixar de transmitir as aquisições, os saberes básicos frutos da experiência humana. A eficiência deste processo depende de uma gestão e administração de qualidade.

Na história da educação em Angola, existe poucos estudos sobre politicas de gestão e organização da educação nas direcções Municipais. Os agentes envolvidos na gestão da educação nos municípios não levam em consideração as políticas educativas locais e os princípios de gestão e organização do ensino vigente, pois não consegue lidar adequadamente com a complexidade das realidades económicas, sociais e históricas dos Municípios.No nosso entender os gestores da educação devem partir do pressuposto de que as políticas educativas são instrumentos de normalização do Estado, guiado pela sociedade civil, que visa garantir o direito universal à educação de qualidade e o pleno desenvolvimento do educando. Em Angola elas são estabelecidas por um processo pedagógico nacional, no qual são discutidas as temáticas necessárias para garantir uma educação de qualidade, é apoiada pela legislação (LBSEE n.º32/20 & Lei n.º17/16 de 7 de Outubro).

As políticas educativas devem ser entendidas como meio de construção de conhecimentos e valores que possibilitem o pleno desenvolvimento do educando, incluindo sua capacidade de se comunicar, compreender o mundo ao seu redor, defender suas ideias e exercer cidadania. Deve promover, dinâmicas de globalização e as correspondentes mudanças estruturais do Sistema de Educação e Ensino.

As reflexões em torno das políticas e organização das direcções municipais, em Angola como em outros pontos do mundo, passam por uma análise mais abrangente do contexto social, político, económico e cultural em paralelo com as tensões e controvérsias actuais, não só nas fontes documentais e legislativas de gestão educacional com uma orientação específica, mas também nas práticas de gestão e organização institucional.O caso particular da Província de Luanda/Angola, que caracteriza o campo de investigação desta dissertação, apresenta um quadro específico de líderes que gerem a Educação.As reflexões que resultaram da nossa analise permitiu levantar questionamentos na base do posicionamento das políticas internacionais no que concerne a problemática sobre:

a) A ineficácia das políticas de administração e a partidarização das instituições públicas ainda resguardam as ideias de uma gestão do ensino tradicional;

b) Exigencia das reformas urgentes na gestão da educação nos municípios. A começar com a alteração dos processos de nomeação dos directores municipais de educação e dos gestores escolar (os titulares de direcção e chefia devem chegar ao cargo por meio de um concurso público);

c) Os responsáveis da educação a nível do município devem apresentar um projecto de gestão da educação, para garantir uma avaliação exequível do seu trabalho e o cumprimento de execução do projecto político pedagógico; o mesmo deve acontecer com os professores que pretendem assumir o cargo de direcção nas escolas(complexos escolares e escolas do 2 ciclo do Ensino Secundário.Este processo deve obedecer um periódico de três à cinco anos, pois esta etapa deve limitar mandato do candidato do sujeito eleito (renovável apenas uma vez).

Não obstante a isso, se torna necessario lembrar que a massificação do ensino em Angola, trouxe maiores desafios para as direcções municipais e com ela um conjunto de situações sociais de grande complexidade que já não se compadece a gestão tradicional das instituições. Estas obstruem o desejável processo de flexibilidade e adequação dos planos de

execução local, negando as direcções de educação o seu papel local na viabilidade de gestão e busca incessante na qualidade da educação. Contudo, a elaboração do plano Municipal da educação deve:

- Propor metas claras;
- Criar condições que possibilitem uma relativa a autonomia e controlo das políticas educativas locais e regionais e, com isso adequar as políticas educativas aos problemas locais, sempre olhando para as necessidades diferenciadas dos distritos e comunas.

Diante disso, eis a questão que marca o ponto de partida da definição do tipo de políticas e gestão educacional: *a) Quais são os principais factores que estão na base dos interesses e conflitos identificados na gestão e organização das Direcções Municipais da Educação em Luanda?*

1.1 Antecendentes de Politicas Internacionais de Educação

As politicas educacionais internacionais, precisam levar em consideração, acima de tudo, os aspectos abordados pelas constituições e pelas Leis de Directrizes e Bases da educação- especialmente a garantia de acesso à educação a qualquer cidadão.

As normas internacionais, as LBSEE/LDB atestam que o ensino deverá considerar os principios de «igualdade de condições para o acesso e permanecia na escola; liberdade de aprender[…]; pluralismo de ideias e de concepçoes pedagogicas; respeito á liberdade e apreço à tolerancia; valorização do profissional da educação escolar; garntia de perdão de qualidade, gratuitidade, legalidade; integridade; laicidade; Universalidade; Democraticidade; obrigatoriedade;Educação e promoção dos valores morais, civicos e patrioticos etc.,».

As Politicas Educacionais devem promover o engajamento escolar visando garantir, a todos cidadaos nacionais e internacionais, o direito ao aceso à educação em seu estado e municpio. Nesse sentido, os governos precisam criar e manter espaços adequados e suficientes para o numero de alunos, assim como ampliar e organizar o transpoprte escolar. Não basta apenas oferecer espaços para crianças, jovens e adultos aprenderem-é necessario uma educação de qualidade. Precisamos compreender que:

> A educação é permanente não porque certa linha ideológica ou certa posição política ou certo interesse económico o exijam. A educação é permanente na razão, de um lado, da finitude do ser humano, de outro, da consciência que ele tem de sua finitude. Mais ainda, pelo fato de, ao longo da história, ter incorporado à sua natureza "não

> apenas saber que vivia mas saber que sabia e, assim, saber que podia saber mais. A educação e a formação permanente se fundam aí (FREIRE,2001,p12.)

A compreensão dos limites da prática educativa demanda indiscutivelmente a claridade política dos educadores com relação a seu projecto. Demanda que o educador assuma a politicidade de sua prática. Não basta dizer que a educação é um ato político assim como não basta dizer que o ato político é também educativo. É preciso assumir realmente a politicidade da educação. Portanto as direcções municipais precisam aperfeiçoar os serviços oferecidos, criar estratégias diferenciadas para atrair atenção da comunidade educativa, dos professores, das autoridades tradicionais, dos alunos e estimular a participação na construção dos ideias de uma escola de confiança. De acordo com Freire (2001, p. 25):

> não posso pensar-me progressista se entendo o espaço da escola como algo meio neutro, com pouco ou quase nada a ver com a luta de classes, em que os alunos são vistos apenas como aprendizes de certos objectos de conhecimento aos quais empresto um poder mágico. Não posso reconhecer os limites da prática educativo-política em que me envolvo se não sei, se não estou claro em face de a favor de quem pratico. O a favor de quem pratico me situa num certo ângulo, que é de classe, em que divisa o contra quem pratico e, necessariamente, o por que pratico, isto é, o próprio sonho, o tipo de sociedade de cuja invenção gostaria de participar.

A sociedade é dinâmica e, por isso, a compreensão da função do Estado e das necessidades educacionais também muda ao longo dos anos. A compreensão crítica dos limites da prática tem que ver com o problema do poder, que é de classe e tem que ver, por isso mesmo, com a questão da luta e do conflito de classes. Compreender o nível em que se acha a luta de classes em uma dada sociedade é indispensável à demarcação dos espaços, dos conteúdos da educação, do historicamente possível, portanto, dos limites da prática político-educativa.

Para Morin (2000, p.21), «A educação deve mostrar que não há conhecimento que não esteja, em algum grau, ameaçado pelo erro e pela ilusão». As politicas de gestão e organização da educação são estabelecidas por um processo pedagógico nacional, no qual são discutidas as temáticas necessárias. Contudo, importa ressaltar que:

> «o desenvolvimento do conhecimento científico é poderoso meio de detecção dos erros e de luta contra as ilusões. Entretanto, os paradigmas que controlam a ciência podem desenvolver ilusões, e nenhuma teoria científica está imune para sempre contra o erro. Além disso, o conhecimento científico não pode tratar sozinho dos problemas epistemológicos, filosóficos e éticos» (MORIN, 2000, p.21).

Esta abordagem desperta o interesse no sentido de uma reflexão sobre sua função política e social do conhecimento científico. A educação deve-se dedicar, por conseguinte, à identificação da origem de erros, ilusões da politicas de gestão e organização. O

conhecimento do conhecimento, que comporta a integração do conhecedor em seu conhecimento, deve ser, para a educação, um princípio e uma necessidade permanentes.

Segundo Ferreira(2004, p.1228):

> «É inconteste que a história humana é marcada por certas descontinuidades, não se desenvolvendo de maneira uniforme. Essas descontinuidades têm sido relatadas por meio das análises críticas dos intelectuais de cada tempo, os quais tentam interpretar a realidade para nela intervir e/ou transformá-la. Todavia, as transformações hodiernas e os modos de vida que a contemporaneidade fez surgir nos afastam de todos os tipos tradicionais de ordem social, de uma forma sem precedentes em toda a história da humanidade».

Os autores apontado levam-nos a reflectir profundamente sobre a história da educação na arena internacional. Estes defendem que tanto em extensividade como em intensividade, as transformações científico-tecnológicas, económico-sociais, ético-políticas e culturais no mundo globalizado são mais profundas que a maior parte das mudanças características de todos os períodos históricos até então vividos, decidindo, influenciando e afectando politicamente todos os seres humanos.

Ao longo da história, a educação vai redefinindo seu perfil de inovação ou manutenção das relações sociais, adaptando-se aos modos de formação técnica e comportamental de acordo com a produção e a (re)produção das formas particulares de organização do trabalho e da vida em sociedade. Para Barroso (2005; 2006), no contexto actual «é unânime afirmar-se que a regulação da educação ao nível mundial tem uma componente transnacional muito significativa o reconhecimento da existência de estruturas supranacionais que controlam e coordenam a execução das políticas educativas ao nível mundial, actualmente não é controverso».

Falar em política implica em considerar que a mesma articula-se ao projecto de sociedade que se pretende implementar, ou que está em curso em cada momento histórico e conjuntura política, uma vez que o processo educativo forma aptidões e comportamentos que são necessários ao modelo social e económico em vigor (AZEVEDO, 2001). Vista em um outro Hufner *et al.,* citados por Azevedo (2007, p.26-27), diz que:

> «a educação é uma instituição mundial e, nos últimos dois séculos, desenvolveu-se um modelo de escola moderna de relevância mundial. Ou melhor, tal como noutros sectores sociais, a educação não está imune ao fenómeno da globalização e, por conseguinte, ela é parte integrante da nossa aldeia global e de todos os pressupostos e consequências que isto acarreta».

Nestas últimas décadas têm surgido muitos estudos sobre a globalização na educação e o seu tom predominante tem recaído nos seus processos e efeitos, e não tanto na sua natureza em si, na medida em que os investigadores partem geralmente, e com razão, do pressuposto de que ela é um facto, ela existe. Divergem apenas uns dos outros quanto as perspectivas teórico-conceituais que fundamentam as suas reflexões. Ngaba (2017,p.5), ressalta que enquanto para uns o processo histórico da globalização na educação é visto como «um turbilhão em movimento […]», o actual desenvolvimento da teoria da globalização, vai ganhando terreno a tese de que é pertinente, no estudo dos fenómenos políticos e sociais, a perspectiva sistémica que encara todas as sociedades como partes de um todo, procurando compreendê-las à luz da teoria do sistema mundial.

Nesta ordem de ideia Azevedo (2000) *apud* Ngaba (2017, p.6) diz que «trata-se de um ir acontecendo das coisas espontaneamente», para outros estes processos podemos caracterizá-lo como «um verdadeiro sistema global com um centro organizador» (AZEVEDO, 2007, p.106) que influência significativamente certas políticas e práticas a que hoje temos vindo a assistir.

Embora exista ambiguidade na análise dos autores que falam sobre politicas educativas, entendemos ser pertinente a valorização dos planos da extensividade. Estes, servem de instrumento político pedagógico para estabelecer formas de interligação social à escala do globo; em termos de intensividade, as politicas educativas vieram alterar algumas das características mais íntimas e pessoais da nossa existência quotidiana. Por outra a extensividade e intensividade da politicas educativas, não podem ignorar ou excluir os factores sociais . Ambas, coetaneamente, impactam e desafiam todos os povos e seres humanos que os compõem, porque se completam no sentido de que uma gera e nutre a outra.

Nesta linha Afonso (2003) aponta duas propostas teóricas diferentes que marcam este debate. A que entende a globalização na educação como o resultado de um conjunto de forças económicas que operam supranacionalmente neste sector (Afonso, 2003, p.41), forças essas que operam, usando a linguagem de Morin & Nair, como um «turbilhão em movimento». Em linhas gerais, podemos entender a globalização na educação como fruto de um sistema mundial, e capaz de gerar «uma cultura educacional mundial comum» (AFONSO, *Op. Cit.,)*. Na verdade não se trata de equacionar qual das duas perspectivas é a verdadeira ou então a melhor que a outra. Reconhecemos que apenas são perspectivas diferentes que em determinados contextos talvez uma possa adaptar-se melhor que a outra, o que não quer dizer que seja a melhor. Contudo, Azevedo (2000; 2007) & Ngaba (2006,2017) afirmam que a

perspectiva sistémica da globalização em educação é eficaz, convincente e pertinente. A educação sistémica não é na verdade uma metodologia em si. Ela Mostra como muitas das intervenções desenhadas para solucionar problemas na relação escola-aluno-família falham devido ao desconhecimento das leis inconscientes que governam o grupo familiar.

A área da educação na arena internacional passa por mudanças sem precedentes. Em alguns países da América do Sul, já esta em vigor uma Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que resultou de pelo menos duas décadas de discussões e passa a valer desde 2018. Segundo Barroso (1991, p.51) *Apud* Nkuansambu (2015, p.31), «nas décadas de 60 e 70, assistiu-se profundas alterações nas concepções da liderança Educacional e nos próprios sistemas de liderança escolar, um pouco por todos os países ocidentais, observara e vivera uma metamorfose paradigmática, marcada por uma ruptura com teorias gerais de Administração».

Para Ngaba (2017, p.6), «o actual desenvolvimento da teoria da globalização, vai ganhando terreno a tese de que é pertinente, no estudo dos fenómenos políticos e sociais, a perspectiva sistémica que encara todas as sociedades como partes de um todo, procurando compreendê-las à luz da teoria do sistema mundial». Importa ressaltar que, «o efeito dos processos de globalização no contexto angolano, sob a inspiração das pesquisas desenvolvidas por Azevedo, a perspectiva sistémica revelou-se também um tanto quanto eficaz e convincente, […] »defende, Ngaba (*Op. Cit*.,). Este caso justifica a nossa abordagem.

Em 1991 à 2001 a América Latina fez um delineamentos da gestão educacional na óptica do Politica Pública Educativa-PPE.Os documentos de avaliação da reforma educacional na América Latina, produzidos pela UNESCO (entre eles o balanço dos 20 anos do Projecto Principal da Educação na América Latina e Caribe – 2001), reconhecem que a maioria das reformas implementadas na região a partir de 1990 foram coerentes com as orientações e propostas originadas da reunião dos ministros. De acordo com Castro (2008, p.392):

> «as directrizes formuladas, nesse conjunto de reuniões (Declarações de Santiago em 1991 & 1993 -PROMEDLACs), forneceram as bases para o delineamento de um projecto educacional com características comuns para todo o continente latino-americano, no que se refere aos novos modelos de gestão, à descentralização dos sistemas educacionais, à flexibilização curricular, às políticas compensatórias, a programas focalizados e ao financiamento da educação».

Na Declaração de Quito (1991) – o PROMEDLAC IV – os ministros da América Latina (Educação e Planificação) reconhecem não só os importantes ganhos alcançados na expansão educativa na última década, mas ainda o fato de que as estratégias tradicionais que têm sustentado os sistemas educativos da região estão esgotando suas possibilidades de harmonizar quantidade com qualidade. Portanto, para fazer frente aos novos desafios da reestruturação produtiva, da equidade social e da democratização da política, era preciso criar um novo estágio de desenvolvimento educativo.

No campo da gestão educacional, fica evidenciado que é necessário produzir uma transformação profunda na gestão educativa tradicional, que permita articular, efectivamente, a educação com as demandas económicas, sociais, políticas me culturais, rompendo com o isolamento das acções educativas. Nesse contexto, assinala-se os seguintes objectivos:

a) Impulsionar o processo de descentralização, de regionalização e de desconcentração;

b) Desenhar ágeis mecanismos de avaliação de resultados, programas eficazes de compensação educativa, programas de emergência;

c) Promover um sistema de informação e investigação para a tomada de decisão, como fórmulas destinadas a aumentar a capacidade de gestão (CASTRO, 2008).

Na visão de Castro (2008), as reuniões promovidas pelos ministros da América Latina-(PROMEDLAC VI & V), tinham como objectivo delinear um projecto educacional com características próprias, partindo dos ideias que o continente apresentava. Estas análises, antecederam as reformas implementadas na década de 1990 e se realizaram no México (1984), Bogotá (1987), Guatemala (1980), Quito (1991), Santiago (1993), Kingston (1996), Cochabamba (2001) e Havana (2002). Portanto, para fazer frente aos novos desafios da reestruturação produtiva, da equidade social e da democratização da política, era preciso criar um novo estágio de desenvolvimento educativo.

No campo da gestão educacional, fica evidenciado que é necessário produzir uma transformação profunda na gestão educativa tradicional, que permita articular, efectivamente, a educação com as demandas económicas, sociais, políticas e culturais, rompendo com o isolamento das acções educativas. Neste período, a América Latina pretendia construir um modelo de gestão educacional que adequa-se aos padrões políticos e sociais do seu povo. Os países da América Latina, pretendiam inaugurar um novo paradigma de gestão, pois, o modelo weberiano utilizado até 1970, era totalmente centralizado, e este já não estava à altura

de dar repostas as exigências da globalização e do desenvolvimento. Na sua análise sobre modelo de politicas de gestão e organização das instituições de educação, Castro, apresentou a sua visão linear:

> […],o modelo apresentava ambiguidade, por isso, era responsabilizado pelos fracassos existentes no campo da administração educacional. Desta forma o as declarações de Quito […] anunciava, ainda, que o modelo burocrático de administrar os sistemas de ensino estava em decadência, tendência aceita mundialmente, diante da grande crise económica iniciada em meados de 1970, quando a economia e a sociedade experimentaram um vertiginoso processo de mudança, provocado pelo avanço tecnológico e pela globalização da economia, que definiram novos padrões de organização do trabalho.(CASTRO,2008, p.394).

Certamente, assa nova estratégia permitiu a participação dos agentes educativos (sobretudo aqueles que pretendiam assumir a responsabilidade pelos resultados), porém foi necessário a concentração dos recursos nos sectores mais favorecido da população e o desenvolvimento de responsabilidade e criatividade dos professores. Outrossim, consiste no facto de olhar pedagogicamente nos princípios de descentralização das políticas educativas, pois, é apontada como uma estratégia capaz de possibilitar o envolvimento dos actores educacionais na consecução dos objectivos educacionais.

Na reunião foi avaliados os avanços na região, a partir das reformas implementadas, havia o reconhecimento, por parte dos ministros da Educação e dos chefes de Estado da América Latina, de que a evolução, em matéria de qualidade da educação tinha sido muito lenta. Esta perspectiva pedagógica ficou expressa na Declaração de Santiago(UNESCO, 1993).

Segundo Castro foi naquela reunião ministros (Declaração de Quito), onde reconheceram que as respostas às atuais exigências requeriam uma transformação profunda da gestão educativa tradicional (UNESCO, 1991). De acordo com os ministros que estavam presente naquela plenária, «o desenvolvimento dos países da região dependerá, no futuro próximo da modernização dos sistemas educativos e das melhorias que puderem introduzir nesses processos». De um lado, os proeminentes da reunião reconheceram, também, a necessidade de modernizar não só a gestão das instituições educativas, mas também dos sistemas intermediários, como secretarias e ministérios (CASTRO, 2008,p.394).

Por outro, à necessidade de modernização da gestão, a fim de torna-se explícito que a qualidade e o desenvolvimento de uma gestão responsável devem estar baseados em resultados. Segundo o documento da UNESCO:

> *Una calidad de gestión que se hace responsable de los resultados y logros de su propio desempeño constituye un factor crucial en la modernización de la administración educativa. Este nuevo estilo de gestión implica una gran capacidad de la administración para defnir dentro de sus planes y programas, logros e indicadores de rendimiento que en cada caso espera alcanzar y aplicar sistemáticamente procedimientos de evaluación de los resultados obtenidos en cada programa o proyecto de trabajo (UNESCO, 1993, p. 32).*

É pertinente ressaltar que na concepção do documento, é esse sistema de gestão que permite retroalimentar e aperfeiçoar permanentemente o sistema de administração e introduzir incentivos que contribuam para a eficiência de seu desempenho.Todavia, para profissionalizar a acção dos Directores Províncias de Educação, Municipais e escolares, a UNESCO, defende nos seus documentos a necessidade dos Estados definirem novas competências humanas, políticas e técnicas, a partir dos níveis centrais, desconcentrando e descentralizando as acções, com vistas a desenvolver um acto de gestão responsável mediante um eficaz sistema de avaliação, decisão e desenho de instrumentalização de políticas educativas capazes de responder o contexto social e político do Pais.

Na história do Brasil, pode-se dizer que raramente existiu uma proposta educacional articulada e de longo prazo, pois os governos ocupantes do poder e seus respectivos representantes na educação, na maioria das vezes, propuseram políticas que privilegiavam visões pessoais e de grupos que tinham interesses particulares sobre como conduzir o sistema educativo. Devido a isso, as várias reformas sofridas ao longo da história da educação brasileira, pouco ou nada influenciaram nas actividades pedagógicas dos professores: estes continuaram trabalhando como sempre fizeram, utilizando os conhecimentos académicos e profissionais adquiridos ao longo de sua trajectória pessoal e docente, e os grandes fins ou modificações propostas para educação se reduziram a declarações em forma de leis ou decretos, sem muita aplicabilidade na prática.

A alternância do poder, sem uma maior preocupação com a continuidade das propostas educacionais, e o desejo em defender interesses particulares e partidários acima dos interesses expressos pela colectividade, tem dificultado e algumas vezes até impedido a consolidação de uma educação com qualidade para todos brasileiros. Para que se possa construir uma proposta de educacional coerente com as nossas necessidades é fundamental que se criem mecanismos políticos que dêem continuidade às políticas educacionais, isto é, projectos de Estado e não de governo, sob pena de a população brasileira ficar subjugada a um eterno recomeçar, algo extremamente desgastante e prejudicial para a construção da soberania nacional.

Para Piana (2009,p.57), «a educação, nos últimos tempos, ocupou lugar de destaque nas esferas económica, política e cultural e um campo da vida social de tensão pelas disputas dos projectos societários de diferentes grupos e segmentos sociais, especialmente para conquistar-se a hegemonia política e cultural na sociedade». Nesse sentido, para que uma política possa ultrapassar governos e tornar-se pluri gestional, ela deve ser formulada com a participação, tanto da equipe técnica do Ministério e Secretarias de Educação, como também, pelo colectivo de educadores e gestores que atuam directamente no espaço escolar, pois somente dessa forma será possível expressar as aspirações da maioria dos envolvidos no processo educativo, e não somente as intenções dos agentes políticos que ocupam cargos momentâneos no poder.

De acordo Freitag (1980, p.46) *apud* Piana (2009, p.58), a história da educação do Brasil, registou três períodos, correlacionando-os a três modelos específicos da economia, ou seja, o agro-exportador, o de substituição de importações e o de internacionalização do mercado interno, que estariam assim divididos:

a) 1º Período – de 1500 a 1930, abrangendo a Colónia, o Império e a Primeira República;
b) 2º Período – de 1930 a 1960 aproximadamente;
c) 3º Período – de 1960 em diante.

Além disso, para a elaboração de um documento básico de orientação sobre políticas educacionais que dê sustentabilidade a proposta, é necessário que se considere alguns aspectos importantes, entre eles:

- Ter clareza de que tipo de cidadão se deseja formar através do ensino, pois a cada modelo de Estado também corresponde uma proposta de educação, uma vez que todo projecto educativo, todo discurso educativo veicula uma imagem de homem, uma visão de homem que se pretende construir (GADOTTI, 1984);
- Saber de que forma (democrática ou autoritária) o processo educativo será conduzido, pois é a partir disso que será possível determinar a organização e o desenvolvimento do trabalho escolar, bem como, a formação e o regime de trabalho dos professores, os currículos e as práticas didácticas, a articulação dos recursos financeiros, a manutenção e a expansão dos vários cursos, o controle externo da burocracia sobre as escolas, e demais aspectos ligados à educação.

A educação tem sentido porque, para serem, mulheres e homens precisam de estar sendo. Se mulheres e homens simplesmente fossem não haveria porque falar em educação. Importa salientar, que a ampliação dos espaços e dos processos de discussão na formulação

das políticas públicas, no caso as educacionais, não garante que os interesses de todos os envolvidos sejam contemplados; apenas evidencia uma maior legitimidade e coerência à proposta que se pretende implementar, uma vez que a construção de um modelo de planificação democrático passa, necessariamente, pela refutação de propostas centralizadoras e autoritárias, e pela adopção de medidas que contemplem diferentes instâncias de discussão e pontos de vista. O renomado pedagogo Freire, apresenta um conceito muito simplista de educação. Para o defensor da pedagogia da indignação:

> «a educação tem sentido porque o mundo não é necessariamente isto ou aquilo, porque os seres humanos são tão *projectos* quanto podem ter projectos para o mundo. A educação tem sentido porque mulheres e homens aprenderam que é aprendendo que se fazem e se refazem, porque mulheres e homens se puderam assumir como seres capazes de saber, de saber que sabem, de saber que não sabem. De saber melhor o que já sabem, de saber o que ainda não sabem» (FREIRE, 2000, p.20).

A consciência do mundo, que viabiliza a consciência de mim, inviabiliza a imutabilidade do mundo. A consciência do mundo e a consciência de mim me fazem um ser não apenas no mundo mas com o mundo e com os outros. Um ser capaz de intervir no mundo e não só de a ele se adaptar.

As politicas educativas fazem parte do grupo de politicas publicas sociais do pais. Desta forma, constituem um elemento de normalização do Estado, guiado pela sociedade civil, que visa garantir o direito universal à educação de qualidade e o pleno desenvolvimento do educando. As políticas educacionais no Brasil atravessaram, nas últimas três décadas, por transformações significativas de acordo com os determinantes internacionais, a UNESCO através do Relatório Jacques Delors[1], faz um levantamento do contexto da globalização no final século XX, capaz de apontar alguns fenómenos sociais causados pela globalização em escala planetária, como por exemplo, desemprego e exclusão social, aumento da violência mesmo em países desenvolvidos.

No entanto, constituir uma política publica eficiente, principal ente na área educacional, não é nada fácil. Com o intuito de servir para todos os cidadãos, cada qual com suas necessidade e anseios, as politicas educacionais precisam, obrigatoriamente, abranger uma série de variáveis. Segundo a UNESCO (2015), somente através da educação acredita ser possível vencer as desigualdades, primar pelo respeito com outro e desenvolver nações. Nessa

[1] -Trata-se do Relatório para a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI. Elaborado com a contribuição de especialistas do mundo todo, iniciado em Março de 1993 e concluído em Setembro de 1996, o documento ficou conhecido pelo nome de seu coordenador Jacques Delors.

conjuntura do contexto da reforma educacional sugerida pela UNESCO, destaca-se o Programa para reforma educacional da América Latina e Caribe (PREAL).

A sociedade é dinâmica e, por isso, a compreensão da função do estado e das necessidades educacionais também muda ao longo dos anos. As politicas publicas de educação geralmente associada aos momentos históricos de um pais e do mundo e á interpretação de poder de cada época (GUIMARÃES, 2018, p.3).

No Brasil, as politicas educativas são estabelecidas por um processo pedagógico nacional, no qual são discutidas a temáticas necessárias para garantir uma educação de qualidade e apoiada pela legislação. Exigem, ainda, a participação da sociedade como um todo-professores, alunos, pais e governo. Normalmente, as politicas educacionais têm origem nas leis votadas pelo poder legislativo nas esferas federais, estadual e municipal, embora membros do Poder Executivo também possam propor acções nessa área. Aos cidadãos cabe participar dos conselhos de politicas publicas, que são espaços de discussão e demandas.

Desta forma, as politicas educacionais podem ser entendidas como um meio de construção de valores e conhecimento que possibilitam o pleno desenvolvimento do educando, incluindo capacidade de se comunicar, compreender o mundo ao seu redor, defender suas ideias e exercer a cidadania. Ao estabelecer modelos educacionais concebidos pelos cidadãos e pelo governo, essas politicas públicas viabilizam a criação de uma sociedade apta para trabalhar, questionar e contribuir com o crescimento da nação; por isso, são de extrema importância para o pais.

As politicas educacionais no pais precisam levar em consideração, acima de tudo, os aspectos abordados pela constituição e pela Lei de Bases do sistema de educação e Ensino-LBSEE n.º32/20, 12 de agosto/ Angola. Para o Brasil a Lei de Directrizes e Bases da educação Nacional (LDB, Lei n.º 9.394 de 20 de Dezembro de 1996) - especialmente a garantia do direito de acesso à educação a qualquer Angolano e a qualquer Brasileiro. A UNESCO (1991,1993), apresentou uma proposta para os países da América Latina, um projecto educativo com um novo conceito de educação: educação ao longo da vida, que possibilitasse a constituição de uma sociedade educativa e aprendente. A missão da educação do século XXI de acordo com o relatório é envolver todos os processos que levem as pessoas, desde a infância até ao fim da vida, a um conhecimento dinâmico do mundo, dos outros e de si mesmas, combinando de maneira flexível os quatro pilares de aprendizagem.

De acordo com o documento da UNESCO (1999), esse tipo de educação possibilitaria o desenvolvimento harmonioso, o recuo da pobreza, da exclusão social e a vivência de uma democracia, objectivos que seriam alcançados através de quatro tipos de aprendizagem: aprendera conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a viver junto.

O Banco Mundial e o FMI coooperam com os diferentes Estados na expanção dos interesses do capital internacional sobre politicas educativas: o actual contexto económico evindencia uma situação de crise do sistema capitalista, frente ao qual os representantes do interesse do capital internacional entre esrtes, o Banco Mundial e o FMI, intervem na organização política e económica dos paioses em desenvolvimento, na perpectiva de expandir os intresses dos países hegemónicos por meio de politicas que visam a abertura comercial e financeira, a desregulamentação das relações trabalhistas e a diminuição do tamanho e do papel do Estado na sociedade. Os interesses do capital internacional também permeiam as propostas educacionais propagadas pelo Banco Mundial por meio de acordos titulados de cooperação internacional, amis precisamente empréstimos por meio dos quais o banco impõe modelos de politicas e projectos educacionais e normas e regras que condicionam o processo de implementação das parcerias, instituindo uma lógica que favorece a abertura de mercado e a propagação da ideologia neoliberal(CRUZ, 2003).

Para UNYLEIA (2020), as politicas educacionais devem promover o engajamento escolar visando garantir, a todo cidadão, o direito ao acesso à educação em Pais, município ou distrito. Neste sentido, os governos precisam criar e manter espaços adequados e suficientes para o numero de alunos, assim como ampliar e reorganizar o transporte escolar. A UNESCO, sempre realizou encontros periódicos para traçar directrizes a avaliar os avanços e os retrocessos das políticas educacionais implementadas nos diferentes países. Esses encontros estiveram voltados para o aspecto gestacional das entidades educacionais.Isso significa dizer que na prática o Estado passa a ter um novo modelo de Gestão centrado na flexibilidade, buscando o apoio da sociedade civil, estabelecendo alianças público-privado priorizando a qualidade e equidade. Melhorar a qualidade do serviço prestado através de mecanismos de avaliações nacionais e regionais das instituições de ensino, não obstante, os professores também passaram a ser o foco das políticas neoliberais para educação, principalmente no aspecto formativo das carreiras de licenciatura da educação básica.

As interfaces expostas de forma sintetizada, revelam a priori que as orientações do PREAL possuem grande área abrangência e que o mesmo atua através de um conglomerado

de redes, ou como o próprio PREAL diz: *"alianzas*". Este articula com as entidades internacionais e abrangem um número expressivo de associações, órgãos dos governos, organizações não governamentais e fornece consultorias para a elaboração de políticas educacionais estaduais e municipais nos países latino-americanos.

Para Florestan (1973), todo esse arcabouço de propostas reformistas para a educação delineada para os países da América Latina e sugeridos pelos principais organismos internacionais possui um ponto em comum, pois englobam os países de capitalismo dependente enxergaram na educação um espaço para implementar as reformas necessárias com vistas a atender às demandas capitalismo agora na sua fase neoliberal. Nesse sentido como no caso brasileiro, um país com dimensões continentais e marcado por uma profunda concentração de renda, as reformas não foram capazes de modificar a profunda desigualdade social.

A vida das instituições de educação desenrola-se na conflitualidade de interesses e na consequência de luta de poder. Os interesses situam-se quer no interior, quer no exterior das instituições e influenciam toda actividade organizacional. Partindo desta análise racional LEHER (2010), considerou que a «mercantilização da educação no ensino público é uma malandragem entre parcerias público-privadas, onde cada vez mais, interferem empresas e mesmo órgãos religiosos, não obedecendo à norma de uma educação laica de direito».

Com a ideia de ambiguidade dá-se das instituições educativas uma imagem que, em lugar na racionalidade, previsibilidade e clareza dos objectivos organizacionais sugere a ambiguidade, a imprevisibilidade e a incerteza do funcionamento organizacional. Segundo Guimarães (2018), «a má distribuição de recursos públicos tem promovido o aumento da dívida pública da união e consequentemente, atinge o que seria direccionado a educação». As instituições não constituem um todo unido, coerente e articulado, mas uma sobreposição de diversos órgãos, estruturas, processos ou indivíduos frouxamente articulados entre si e fragmentados. Vale ressaltar que «a falta de regulamentação pelo Estado sobre o sector educacional negligencia sua obrigação em remunerar professores de forma justa e é claro, interfere em problemas de ordem estrutural nas dependências escolares»(GUIMARÃES 2018, p.4). Fato esse que deveria ser abrandado quando municípios e governos estaduais assumiram a responsabilidade sobre ensino fundamental e médio.

Segundo Nkuansambu (2015,p.31), em «Portugal, o período após a revolução do 25 de Abril e a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo nº 46/86 de 14 de Outubro, foram

dois momentos significativos na história da evolução dos conceitos de Educação, Administração e gestão organizacional das Instituições escolares». Até pouco antes da Revolução de 1974, a administração escolar era exercida por docentes nomeados pelo mesmo ministério da Educação que impunham as decisões emanadas pelo mesmo Ministério, sob jugo do regime Político autoritário.

Tendo como referência o período compreendido entre a tomada de posse do X e o XII Governo Constitucional (PSD) e apesar da estabilidade governativa, Afonso refere que este período revelou-se «[…] muito sincrético e heterogéneo do ponto de vista das políticas sociais e económicas» (AFONSO, 1998, p. 175).

A viragem neoliberal em Portugal só é assumida no segundo governo de Cavaco Silva, quando ocorre a segunda revisão constitucional, sendo decisiva para o processo de privatizações e abrindo o caminho para a liberalização da economia e para a consolidação de outras formas de regulação pelo mercado. Esta viragem teve implicações importantes para a análise e compreensão sociológicas das políticas educativas contemporâneas. De acordo com Afonso, «tal como acontece noutras áreas das políticas públicas, procurar indicadores relevantes que permitam confirmar ou infirmar a existência de um Estado providência na educação em Portugal é uma questão bastante complexa» (AFONSO, 1998, p. 191).

Falar das politicas educativas e as linhas de força que nortearam o seu desenvolvimento, pressupõe buscar a histórica da educação para entendermos as concepções que sustentaram as reformas de educação na arena internacional.

Existem alguns conceitos de reforma educativa. Para alguns sociólogos o termo “reforma” refere-se a mudanças nos aspectos gerais da estrutura e organização escolar usando o termo “inovação” para mudanças relativas a conteúdos de aprendizagem e aos métodos de ensino. Podem-se verificar inovações sem reforma e reforma sem inovação. Para outros autores os termos reforma e inovação podem ser usados indistintamente. Algumas observações pontuais feitas por Bock & Arthur (1991, p.314),«a reforma/inovação educativa referir-se-á à iniciação, modificação, implementação e/ou não implementação de políticas estabelecidas para mudar o produto social da educação balizadas por prioridades ideológicas e políticas». Por outro lado, Benavente refere o caso português como produção legislativa quando diz que:

> «[…] há momentos em que os governos, em determinadas conjunturas sociopolíticas, se como grandes reformadores, aparecendo então o respectivo Ministério da Educação como decisor central e protagonista de conjunto de medidas legislativas a que se dá o nome de reforma educativa»(BENAVENTE, 1992, pp. 47-48).

As perspectivas neoliberais no domínio da educação sustentam que o Estado pode retirar-se tanto do financiamento como do fornecimento, mas mantendo a autoridade reguladora. A ideia da educação ser comprada e vendida tem estado, intencionalmente ou não, associada a controlo dos sistemas educativos estatais pela Nova Direita. Os factores económicos e políticos constituem os critérios para a selecção das formas de mercado a ser instalados. Todavia, os detalhes e as combinações das estratégias e mecanismos políticos e administrativos variam através das diferentes sociedades. Mas como refere Roger Dale,

> […] dados os objectivos políticos podem encontrar quatro constrangimentos na configuração de mercados educacionais.O primeiro "está associado com a probabilidade de falhanço de mercado em educação, como foi argumentado por um conjunto de economistas da educação",o segundo, "não deveria haver custos significativos associados com o estabelecimento de mercados educacionais", o terceiro constrangimento "é que qualquer sistema de mercado deveria restringir tendências monopolizadoras", em por fim, o quarto e talvez o mais importante " é a necessidade de manter o controlo do Estado" (DALE, 1994, pp. 115-116).

O exemplo da colocações reflectidas sobre o assunto, nos dão firmeza de que, o Ministério da educação deve manter o poder de verificar, controlar, alterar ou abandonar o mercado educacional. Por outra, deve ser mantido como responsável político, para garantir uma educação com alguma qualidade a todas as crianças. Sendo assim, o MED, deve pôr as suas marcas na sociedade e com isso, elevar o seu papel cultural e educativo.

Os actuais estudos realizados, generalizam as experiencias, apresentandas por personagens da investigação como:Viera(2007);Menezes (2010); Ngaba (2017); Nkuansambu (2015);Briones(2014);Barroso(2005,2006);Nguluve(2006,2010);Ferreira(2000);Delors(1998, 1999);Fereira(2000);Bush(1999,2006);Gregório(2015);Azevedo(2001);Benevente(1992);Brás (2019);Bock&Artur(1991);Afonso(1998);Benedito(2012,2014);Paxe(2017;2020;2021), entre outros estudiosos. Estes autores, procurarm apresentar soluções que respondem as questões de globalização, analisam as emergências e os indicadores de fragmentação do Estado-nação perante a regionalização. A análise e reflexões sobre educação feita por eles, permitem responder as espetativas das famílias e da sociedade em geral, pois, estes dão ênfase ao protagonismo dos actores educativos e, alinham os seus objectivos as agendas de Desenvolvimento Sustentável (ODS4).

Assim, precisamos compreender que nem todas as reformas têm como objectivo a mudança nos sistemas educativos, nem tão pouco têm a ver com a vida do dia - a - dia das escolas, mas sim, com os processos de legitimação das sociedades industriais contemporâneas faz, com que se dê particular atenção às funções manifestas e às funções latentes. Por vezes, as reformas têm a ver com a crise económica e com as crises de legitimação do Estado.

Para o caso de Portugal, a relação entre legitimação do Estado e função das reformas educativas foi posta em causa quando, a propósito da reforma Veiga Simão, se chamou a atenção que: «[…] pelo facto de ser uma reforma do ensino, havia necessidade dos titulares: (i)agirem como pivot nos debates sobre o desenvolvimento/modernização do país; (ii) significar uma mobilização que pode levar em conta ou estimular as reivindicações e interesses de certos grupos sociais; (iii) actuar como legitimador de uma tentativa de reestruturação da forma do Estado» (AFONSO, 1998, p. 82).

Se remetermos para o conteúdo de alguns artigos da Constituição da República Portuguesa verificamos que quer a educação e cultura, quer o ensino que a igualdade de oportunidades de acesso e êxito escolar, são direitos constitucionais consagrados. Segundo o mesmo autor, «o ensino deve contribuir para a superação das desigualdades económicas, sociais e culturais"; cabendo ao Estado, "assegurar o ensino básico universal, obrigatório e gratuito"; bem como, "estabelecer progressivamente a gratuitidade de todos os graus de ensino» (AFONSO, *Op. Cit*., p.191).

A Lei de Bases do Sistema Educativo aponta, relativamente ao ensino básico, alguns objectivos que denotam uma relativa expansão de direitos associáveis ao Estado- providência, como a gratuitidade do ensino básico e medidas de apoio, complementos educativos, apoios de saúde escolar, psicológico e orientação escolar e profissional, assim como, acção social escolar.

É importante considerar que as reformas educacionais sempre ocorreram mediante as crises nacionais e internacionais do sistema capitalista. Com isso a educação, em muitos momentos, foi relegada a segundo plano pelos dirigentes políticos.

Muitos investigadores têm abraçado positivamente e procurar desenvolvê-la com contributivos e compreender que «dificilmente os políticos pensam em democratizar o ensino, torná-lo acessível à classe menos favorecida economicamente e, sobretudo, priorizar a qualidade do mesmo, por questão ideológica, visto que a educação sempre esteve a serviço de

um modelo económico de natureza concentradora de rendas e socialmente excludente». (PIANA, 2009,p.67).

Apresentados os antecedentes internacionais, urge agora compreender os antecedentes nacionais, pelos quais desenvolveu os ideais de gestão educacional que se debate hoje na arena pública.

1.2 Antecedentes de Politicas Nacionais: gestão educacional

A educação é um fenómeno antigo que se desenvolve ao longo do tempo e a história da educação em Angola remonta a vários séculos. Nos tempos mais remotos, a educação em Angola não configurava o carácter e as características atuais e, este facto leva-nos a fazer uma abordagem voltada para um período mais recente da história educativa do país, isto é, para a narrativa do processo educativo desde o período que procede a independência nacional.

Segundo Gregório (2015, p.9), «a gestão educativa é uma disciplina académica relativamente recente». As politicas de administração e gestão do Sistema de Educação e Ensino, estão subscritos na LBSEE n.º32/20 no seu artigo 100.º, este defende que «as instituições publicas de educação e Ensino estão sujeitas a direcção e superintendência do titular do poder executivo a quem compete, entre outras, aprovar, acompanhar, monitorizar, controlar, fiscalizar e avaliar a execução e a implementação dos objectivos e metas das instituições e do Sistema de Educaçao e Ensino, nos termos a regulamentar em diploma próprio para cada subsistema de ensino».No campo da educação e ensino, algumas referencias apontam que o Governo da Republica de Angola compreendendo a importância desse sector como factor essencial para o desenvolvimento do pais e um mecanismo para elevação do nível de vida das populações, preocupou-se em criar um novo sistema de educação e ensino que não globasse nos seus objectivos e princípios os signos da política educativa colonial(MED,2013).

Na Visão de Vieira (2007) por força dos objectivos políticos, O MPLA preocupou-se em estender toda a sua base ideológica e para isso, tinha de desenhar oum novo sistema de educação e Ensino que estivesse a fazer da sua linha política e ideológica. É neste itnerário que se promulgou a Lei n.º4/75 de 09 de Dezembro de 1975, um mesm a seguir a Independecia, “ que consagrava a nacionalização do ensino (HENDERSON, 1990, p.397 *apud* VIEIRA, 2007, p.103).Na referida Lei, o Governo de Angola «manifestou claramente a intençao de exercer A Sua autoridade, controlando todos os níveis de ensino(*Id*.,)», por forma

a criar um sistema educativo assente nos intreeses do estado angolano.Entretanto, vale apenas lembrar que a génese do termo gestão educacional foi referenciado por Bush, numa obra conjunta com Bell; Bolam; Glatter & Ribbins de 1999, estes afrimam que os primeiros programas de administração educativa surgiu nos Estados Unidos da América e desenvolvem-se a partir das décadas de 50 e 60 do Sec. XX».

Estes caracterizavam-se por uma forte confiança nos contextos e nas práticas oriundas da área industrial. Para Bush (2006), «a gestão educativa é um território de estudo e de práticas que dizem respeito à administração das organizações educativas».Compreender a origem da palavra gestão é de muita importância em razão das implicaçoes decorrentes de varias concepções que direcionam as politicas educacionais e a gestão das instituições educativas. Com uma visão holistica sobre gestão escolar, Gregório, faz questão de lembrar-nos que «na Europa, os primeiros cursos especializados em gestão educativa surgem no Instituto de Educação da Universidade de Londres, no Reino Unido, nos anos 60»(GREGÓRIO, 2015,p.9).

Em 1976 é criado o *European Fórum on Educational Administration* (EFEA), hoje com cerca de 20 países membros. Estas organizações têm contribuído significavamente para o desenvolvimento de estudo desta área, uma vez que, independentemente das diferenças específicas do contexto britânico ou europeu, muitas das situações que estes países enfrentam são também sentidas por outros países no mundo (BUSH *et al*., 1999).

Desta forma, para melhor entender o conceito de gestão de organizações educativas, temos, em primeiro lugar que entender o conceito de organização e a forma como este surge associado à escola, bem como as várias teorias da gestão educativa oriundas da área industrial.

A sociedade moderna, nomeadamente nos países industrializados, caracteriza-se pela institucionalização e pela pluralidade de organizações, embora não exista uma definição universalmente aceite para descrever o conceito de organização e para descrever o conceito de instituição, pois estes variam em função do autor e da respectiva perspectiva. O Dicionário da língua portuguesa da Porto editora define organização como:

> «o ato ou efeito de organizar, organismo, disposição, estrutura, composição, fundação, temperamento"; e organizar como "constituir em organismo, dispor (as coisas) de modo que concorram para determinado fim, dispor para funcionar de forma eficiente, arranjar, instituir, criar, formar, adequar". A sua génese Latina é *organu,* que significa órgão, e a sua génese grega é *organon,* que significa harmonia»(PORTO EDITORA,2010).

Para Almeida & Rolo (2000, p.52), qualquer definição de organização que se apresente deve consagrar certos requisitos, como «ter, pelo menos, duas pessoas; ter uma actividade interna e uma acção com o exterior; ter objectivos temporais traçados e assumidos com coordenação de meios; ter diferentes funções, papéis e estatutos e ter como pressuposto, uma continuidade no tempo».

A história da educação em Angola, foi marcado por muitas controvérsias, e destas resultaram alguns debates e proposições, pontos e contrapontos. Angola foi durante cerca de cinco séculos uma colónia portuguesa, conquistou a sua independência a 11 de Novembro de 1975 (INIDE, 2013). A Lei Constitucional de Angola consagrou a Educação como um direito de todos cidadãos, independentemente do género, cor da pele crença religiosa. Dois anos após a independência nacional em 1977, foi aprovado um Novo Sistema Nacional de Educação e Ensino, cuja implementação se iniciou em 1978 e que teve como princípios Gerais: Igualdade de oportunidade no acesso e continuação dos estudos; gratuidade do ensino em todos os níveis e aperfeiçoamento constante do pessoal docente e administrativo (ALTUNAGA , 2005, p.5).

O grande desafio da educação, em Angola, consiste em instruir e formar os cidadãos, dotando-os das competências sociais, profissionais e éticas para que possam ser úteis à sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento. A presente abordagem é uma hermenêutica ancorada nas racionalidades que estiveram subjacentes na concepção e implementação da actual Reforma Educativa (RE), mormente no contexto da avaliação do processo de ensino-aprendizagem. O Sistema Educativo Angolano (SEA) teve como ponto de partida o sistema educativo do tempo colonial.

No âmbito das políticas de (re) construção e desenvolvimento da República de Angola, a Reforma Educativa (RE) assume uma importância crucial, constituindo um vector estratégico no combate à pobreza e ao analfabetismo, na redução das desigualdades sociais e de género, na recuperação socioeconómica, na consolidação de uma sociedade democrática e de direito. Nessa ordem de ideias, o Sistema Educativo em Angola (SEA) já soma sete reformas educativas:

- A de 1845 (oficialização do ensino em Angola);
- 1906 (após a conferência de Berlim);
- A de 1927 (fim da primeira República portuguesa e o surgimento do Estado Novo);
- A de 1933 (na sequência da nova constituição da República Portuguesa);

- A de 1967 (decreto-Lei de 9 de Julho de 1964, em que o ensino primário passou a abranger o ciclo elementar, de 1ª à 4ª classe e o ciclo complementar, envolvendo a 5ª e 6ªclasse);
- A de 1978 (a primeira do pós-independência, decorrente da 3ª revisão constitucional);
- E a de 2001 (após a promulgação da Lei de Bases do Sistema de Educação – Lei n.º13/01, de 31 de Dezembro), a mesma já foi revogada a 7 de Outubro de 2016). (ZAU, 2012, p. 143 *apud* MICHIGI, 2013).

Esta teve que ser adoptado no primeiro ano lectivo da sua implementação, todavia a falta de preparação adequada dos principais agentes curriculares associado ao desalinhamento entre o *design* de formação dos professores e o figurino do ensino primário, o pouco conhecimento dos conteúdos e das metodologias de ensino, a explicações insuficientes da transição automática, a falta de condições de trabalho para os professores, a superlotação das turmas, que impede a atenção especial às particularidades individuais dos alunos e a ausência dos pais e encarregados de educação no acompanhamento da aprendizagem dos filhos constituem principais pontos estranguladores do processo de ensino e aprendizagem da LBSE.

Actualmente está em vigor a Lei n.º32/20: Que altera a Lei n.º17/16 de 7 de Outubro-Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino-Revoga a Lei nª13/01, de 31 de Dezembro, e toda legislação que contrarie o disposto na presente Lei, adita os artigos 124.º-A,124.-B e 124.º-C e republica a referida Lei, que estabelece os princípios e as bases gerais do Sistema de Educação e Ensino. Esta coloca em análise o processo de ensino-aprendizagem e do sistema de avaliação da aprendizagem no ensino primário. Ela surge como instrumento para a promoção de um ensino de qualidade.

A Lei de Bases do Sistema de Educação (LBSE) obriga a realização de uma reforma total, abrangendo todos os aspectos da Educação em Angola. A RE tem como objectivos gerais; a expansão da Rede Escolar; a melhoria da Qualidade de Ensino; o reforço da eficácia do Sistema Educativo (SE) e a equidade do SE.

A reforma educativa é uma mudança estrutural e inovadora, porquanto ela surge sempre como medida para concepção de uma educação, olhando para novo ideal homem que se pretende formar, para responder os desafios de uma nova sociedade. Nguluve (2010, p.29) *apud* Canivete (2018, p.95), defende que «a educação não é uma realidade neutra e nem se

pode excluir dela aspectos ideológicos […], isto é o que faz da educação uma realidade não esporádica, espontânea e , acidental».

No nosso entender, a reforma educativa pressupõe um debate sério, com bastante particularidade no Ensino Primário (EP) e no Secundário, onde as controvérsias são muito claras, fazendo da proposta um grande travão da qualidade de ensino. A reforma educativa não se enquadra na velocidade que se impõe aos novos desafios da educação do século XXI, pois a nossa realidade não permite acompanhar milimetricamente as mudanças e implicações sociais, e isso faz com que as respostas sobre as necessidades educativas exigidas pelo poder político, económico, cultural e social fiquem aquém dos objectivos traçados.

A análise da política educativa «exige um grande sentido de equilíbrio que permita distinguir o ilusório e o possível na concretização das políticas enunciadas» por (TEODORO, 1994), ou seja, para «a implementação de qualquer mudança educativa, pressupõe pedagogicamente, inventariar as reais possibilidades e impossibilidades humanas, materiais e contextuais». Este pressuposto exige dos responsáveis do Poder Executivo determinar a acção usando o método verticalista, inspirado na lógica da regulação transnacional[2] a Administração Central.

A nossa pergunta de partida encontra suporte de fundamentação em filosofia da educação**:Educar para quê?** As características fundamentais do subsistema do ensino primário, com atenção às classes de transição automática, tem relação intrínseca com projectos políticos, sociais, económicos e culturais, pelo facto de as autoridades políticas consolidarem as ideias sobre a educação do cidadão. Esta proposta é resultado da necessidade do tipo de homem que se pretende ter (contexto angolano).

Não podemos confundir «a reforma educativa com um simples reajuste da estrutura dos níveis de ensino, da formação de professores, da organização de escolas etc.».Ela é muito mais do que isto, tal como aconselha (CANIVETE, 2018,p.96). **Porquê a reforma educativa é necessária**? É necessária porque:

a) Contextualiza o ensino;
b) Propõe mecanismos para fazer face aos problemas e desafios educacionais actuais, tendo em conta o contexto mais global.

[2] . A medida consiste em analisar um conjunto de normas, discursos e instrumentos que são produzidos e circulam nos fóruns de decisão e consulta internacionais, no domínio da educação, e que são tomados, pelos políticos, funcionários ou especialistas nacionais, como obrigação ou legitimação para adoptarem ou proporem decisões ao nível do funcionamento do sistema educativo. (BARROSO,2006).

Não compreenderemos as formas de alinhamento das politicas educativas se não procuramos responder a questão colocada por Julião (2019,p.06): Será que o ensino primário, no actual contexto garante a qualidade e eficácia dos subsistemas posteriores?

Como é do conhecimento de todos, a educação em Angola tem atravessado momentos pautados por avanços e retrocessos de políticas educativas que condicionaram sua evolução positiva, bem como sua afirmação no cenário internacional e até mesmo regional. Existe uma nuvem cinzenta que nos remete para a reflexão dos grandes desafios da educação, e desta forma, a pergunta colocada ajuda-nos a responder às problemáticas que se impõem no sector.

No centro da discussão, o que transparece é um retrato de uma entidade cultural, económica e política pilarizada em seu próprio interesse e em pressupostos inventados e desenvolvidos para a sua adaptação, no sentido de instituir um ambiente organizacional supervisionado e elevar a sua hegemonia política. Esta imagem tem muito a ver com o método dirigista de lógica directiva, porque se fosse construtivista, de lógica interactiva, ter-se-ia o cuidado necessário com os pressupostos básicos da gestão e criar-se-ia, desde a concepção até à avaliação, uma dinâmica de integração relacional e de responsabilidades partilhadas, evitando desfasamentos do projecto com o contexto de sua realização.

A resposta da pergunta colocada por, Julião (2019, *Op. Cit.*) já foi apresentada, pelas entidades governamentais resultou do clamor dos cidadãos, que sempre questionaram a qualidade de ensino e eficácia do sistema educativo, desde a implementação da Reforma Educativa (2012-2015), como resposta remeteu-se à Assembleia Nacional o (Decreto-Lei 17/16 de 7 de Outubro), este é resultado dos erros de gestão, incoerência de precisão dos instrumentos de politicas de reformulação da educação, e, segundo o Relatório de Avaliação da Reforma Educativa do (MED, 2011/2014), estes documentos legitimaram a inadequação entre o grau de investimentos feitos no sector e as necessidades reais do sistema criado por si, consubstanciados pela falta de infra-estruturas escolares, a falta de um debate público sobre esse sistema, a formação competente e condições sociais dos professores, a falta de materiais didácticos, não permitindo a realização efectiva daquele intento. Esta discussão leva-nos a deduzir que «reformular o sistema de ensino, nem sempre é sinónimo de melhoria da educação, porém é resultado de convicções políticas» (JULIÃO, 2019, *Id.,*).

Na visão de Murillo (2010, p.18) a «reforma educativa deve levar à reflexão tanto da mudança, bem como da inovação» pois ela acarreta consigo a noção de mudanças e, quando

falamos de mudanças, é importante fazer referência que é apenas uma maneira de fazer as coisas.

A reforma educativa assenta-se, na já citada Lei de Base do sistema de ensino angolano (Lei nº13/01).Como podemos depreender, em Canivete (2018, p.96), um dos objectivos centrais da Reforma Educativa prende-se com a Expansão da rede escolar e a melhoria da qualidade de ensino. Segundo o INIDE (2009, p.18), a implementação deste novo sistema de educação apresenta as seguintes fases:

a) **Fase da Preparação** (2002/2012): Preparação e distribuição de todas as condições necessárias para fazer face aos novos delineamentos do novo sistema de educação (NSE), de maneiras a assegurar, com eficácia e eficiência, o funcionamento adequado da reforma educativa (RE);
b) **Fase da Experimentação** (2004/2010): Aplicação, a título experimental, dos currículos produzidos. Neste fase, foram comtemplados somente algumas escolas em cada uma das dezoito províncias do país, segundo o Ministério da Educação (MED, 2011);
c) **Fase da avaliação e correcção** (2005/2010**)**: Análise e correcção, com base nos dados recolhidos durante a fase da experimentação do novo sistema de educação (NSE), fundamentalmente na adequação dos currículos;
d) **Fase da generalização** (2006/2011): como o próprio nome indica, aplicação dos novos currículos, em todo o território nacional, introduzindo-os progressivamente uma classe após outra em cada ano, num processo cuja duração é de seis anos.
e) **Fase da avaliação global** (2012): realização de uma avaliação ao Sistema de Educação que compreenderá os currículos, o processo de ensino/aprendizagem, corpo docente e discente, administração e gestão e recursos materiais. (MED, 2011).

A última fase permitiu, reprojectar o sistema em função das insuficiências registadas, pois há elementos como (a reformulação dos objectivos gerais da educação, programas escolares; analise profunda dos conteúdos; exploração dos métodos pedagógicos; estruturação dos meios pedagógicos adequados à realidade angolana; melhoria da aprendizagem; melhoria da qualidade e quantidade dos manuais; garantia da participação da comunidade nos trabalhos escolares e o reforço da eficácia dos sistema educativo e equidade do sistema de educação), demonstraram níveis altos de insuficiências do seu cumprimento, por essa razão remeteu-se a

Assembleia Nacional a proposta de Lei de Base n.º32/20 de 12 de Agosto[3], esta sim está carregada de inovações, mas Canivete adverte que, não obstante a extensão do princípio da gratuitidade do ensino até o I ciclo do ensino secundário, é aconselhável não alimentar espectativas, uma vez que a sua implementação efectiva é uma questão de tempo por alguns motivos citados por ele:

- Pelo facto de as infra-estruturas educativas abrangidas na gratuidade do ensino serem concebidas apenas para o ensino primário, que, até então, é na prática gratuita;
- As condições de funcionamento e inclusive de alojamento foram concebidos nos modelos anteriores;
- A composição dos recursos humanos foi pensada, no paradigma anterior e, a ser o contrário, levará muito tempo para fazer face a esta realidade e satisfazer tais necessidades educacionais, quantitativamente e com a qualidade exigida;
- Face ao contexto actual (crise económica e financeira), a implementação desta medida encontrará vários impasses. O primeiro tem a ver com as estruturas, e o segundo, com os recursos humanos especializados para darem cobro à demanda. Enfim, exigirá um esforço financeiro enorme por parte do governo para que esta ideia se concretize efectivamente (CANIVETE, 2018, p.98).

Ademais, a felicidade surge quando INIDE (2019), lança um projecto: Revisão curricular, onde apresentou uma proposta de novos planos de estudo no âmbito do INACUA/PAC 2018-2025. Ela justifica-se pelo seguinte:

- Necessidade de mudança em todos os níveis de intervenção educativa, na definição de metas que favorecem a relação entre o processo de ensino-aprendizagem;

[3] - No artigo n.º11 com epigrafe gratuitidade, defende-se que no sistema de Educação e Ensino traduz-se na isenção de qualquer pagamento pelas inscrições, assistência às aulas, material escolar e apoio social, pra todos os alunos que frequentarem o Ensino Primário, nas instituições públicas de ensino. Isso, implica dizer que o estado deve criar condições para que os alunos que frequentam o Ensino Primário, nas instituições publico-privadas e privadas, tenham acesso ao material escolar, designadamente os manuais escolares em regime de gratuitidade. O Estado promete garantir condições necessárias para tornar gratuita a frequência da classe de iniciação e o I Ciclo do Ensino Secundário, bem como o transporte, a saúde e a merenda escolar nas instituições públicas de ensino. Para o efeito o disposto no nº.3 o Estado regula as condições e os requisitos de apoio social, nos domínios de transportes escolar, saúde escolar e merenda escola, sendo prioritários os alunos cujas as famílias se encontrem em situação de maior vulnerabilidade, podendo os alunos que reúnam os requisitos candidatar-se nos termos da lei. Importa ressaltar que o pagamento da inscrição, da assistência às aulas, do material escolar e de outros encargos, no Ensino Secundário e Ensino Superior, constituem responsabilidade dos Pais, Encarregados de Educação ou dos próprios alunos, em caso de maioridade.(LBSEE n.º32/20).

- Reconhecimento da complexidade e dinâmica da educação escolarizada enquanto fenómeno feito na sociedade, com a sociedade e para a sociedade;
- Necessidade de implementação das recomendações da avaliação global da segunda reforma educativa (MED, 2014), relativa à revisão curricular por conta das insuficiências ligadas ao desenvolvimento dos alunos e dos professores, do franco diálogo entre os saberes universais e locais, da deficiente contextualização e recontextualização dos conteúdos programáticos e da fraca relação entre o ensino e a aprendizagem, fundamentalmente ao nível da leitura, interpretação, escrita e cálculos.

Estas debilidades podem explicar-se por dois factores essências:

a) A vigência das práticas escolares informadas pelos paradigmas tradicionais da educação designadamente a teoria do comportamento das aprendizagens e a tendência pedagógica liberal;
b) Pelas insuficiências na gestão das politicas públicas voltadas para a educação e, todos os níveis de intervenção (INIDE 2019,p.22). Esta análise permite: subsidiar a tomada de medidas que conduzirão ao desenho, edição, produção, distribuição e gestão de novos planos curriculares, programas, livros escolares (dos alunos, actividade e do professor), documentos de avaliação e outros materiais curriculares, no âmbito das tendências pedagógicas progressistas e teoria da aprendizagem sócio construtivista que objectiva o ensino de qualidade para todos (INIDE, 2018).

Ao longo das últimas décadas, na Angola democrática, as organizações educativas e a descentralização e a autonomia têm recebido bastantes desenvolvimentos ao nível do estudo teórico e ao nível da implementação prática. As diversas políticas educativas, apresentadas pelo Legislador, bem como a autonomia escolar e a avaliação de escolas, têm sido alvo de debates densos e alargados a todos os quadrantes da vida social, tal como os aspectos que se prendem com a contratualização aplicada ao contexto educativo.

Em Angola, são tomadas várias medidas com vista à sua reconstrução e desenvolvimento. Uma área que já vinha a ser percepcionada como forma de incrementar o desenvolvimento das nações era a área da educação. Assim, muitos foram os países que apostaram no modelo escolarizado da educação e no incremento dos sistemas educativos (abordagem macroestrutural). Face à necessidade de promover uma socialização fundada em

valores democráticos, a educação « tem por missão criar, entre as essas, vínculos sociais que tenha a sua origem em vínculos comuns […]. Ela tem como objectivo essencial, o desenvolvimento do ser humano na sua dimensão social […] definindo-se como veículo de cultura e de valores […] e como cadinho de preparação dum projecto comum» (DELORS, 1996, p.46).

Embora os sistemas educativos já tivessem a sua estruturação desenvolvida em épocas anteriores (v.g., o modelo português emerge das reformas pombalinas de setecentos), várias foram as medidas encetadas no pós-guerra e nas décadas subsequentes. Para Nguluve, Paxe & Fernando (2020, p.15):

> «Os princípios plasmados na Lei de Bases constituem os fundamentos da construção de um sistema de educação nacional congruente com o objectivo de formar cidadãs como consequência cívica democrática, ou seja, capazes de salvaguardar os seus direitos e deveres e de respeitar os direitos dos outros na base dos valores da igualdade, fraternidade e diversidade. São também, a garantia da preservação dos direitos democráticos e dos valores culturais inerentes à matriz cultural identitária da sociedade angolana».

Estes princípios estabelecem orientações para as acções de planeamento, gestão e regulação da educação, tendo em conta os ideias da sociedade democrática, visando converter a educação e o ensino em factores para a promoção da cidadania democrática e da identidade cultural nacional. A gestão educativa, enquanto campo de estudo e de prática, deriva dos princípios da gestão industrial e comerciais aplicados à educação. Ela esta definida no Artigo 2.º da Lei de Bases da Educação e Ensino (Lei n.º 32/20) como « um processo planificado e sistematizado de ensino e aprendizagem que visa preparar de forma integral o individuo para as exigências da vida individual e colectiva, com vista à construção de uma sociedade livre, democrática, de direito, de paz e progresso social».

Segundo Nguluve, Paxe & Fernando (2020, p.16) «a aplicação da Lei de Bases da Educação e Ensino exige uma gestão educacional eficiente». A natureza democrática, inclusiva e multicultural do sistema educativo fica consubstanciado nos princípios da Lei de Bases, que estabelece os pressupostos fundamentais pelos quais se rege a educação, enquanto processo de desenvolvimento do perfil do cidadão angolano, para que possa ser socialmente útil e contribuir para vivência democrática e o desenvolvimento social. Abu-Duhou (1999) *apud* Gregório (2015,p.28), defende que:

> «a educação é, por natureza, objecto de exigências a vários níveis, e os governos, os peritos em educação, os pais, os alunos e outros membros da sociedade, têm expectativas acerca do sistema educativo com o qual interagem. Cada grupo tem valores e prioridades diferentes, e situações

> como o planeamento e a distribuição de recursos por vezes tornam-se questões políticas, dependentes de quem está no poder e do grupo de interesses (*stakeholders*) que tem mais força».

A gestão eficiente dos estabelecimentos educacionais justifica-se pelas diferentes e complexas funções das organizações educativas que decorrem da exigência de materializar a política educativa, pelas dinâmicas imprevisíveis impostas por actores (intra e extra-escolares) dotados de interesses e pela necessidade de produzir resultados sob consideração das lógicas da eficiência e da qualidade.

1.2.1 A legislação e a essência filosófica das políticas publicas da Educação e do Ensino em Angola

Ao longo da história, a educação em Angola vai redefinindo seu perfil de inovação ou manutenção das relações sociais, adaptando-se aos modos de formação técnica e comportamental, de acordo com a produção e reprodução das formas particulares de organização do trabalho e da vida em sociedade. Portanto, falar legislação e a essência filosófica das políticas publicas da educação no ensino primário, secundário e superior implica em considerar que a mesma articula-se ao projecto de sociedade que se pretende implantar, ou que está em curso em cada momento histórico e conjuntura política, uma vez que o processo educativo forma aptidões e comportamentos que são necessários ao modelo social e económico em vigor (AZEVEDO, 2001).

Na história da Angola, pode-se dizer que raramente existiu uma proposta educacional articulada e de longo prazo, pois os governos ocupantes do poder e seus respectivos representantes na educação, na maioria das vezes, propuseram políticas que privilegiavam visões pessoais e de grupos que tinham interesses particulares sobre como conduzir o nosso sistema educativo.Devido a isso, a reformas educativas sofridas ao longo da história da educação em Angola, pouco ou nada influenciaram nas actividades pedagógicas dos professores:

a) Estes continuaram trabalhando como sempre fizeram, utilizando os conhecimentos académicos e profissionais adquiridos ao longo de sua trajectória pessoal e docente, e os grandes fins ou modificações propostas para educação se reduziram a declarações em forma de leis ou decretos, sem muita aplicabilidade na prática.

A exoneração implacável dos titulares do cargo da educação, têm demostrado despreocupação com o sector da educação. Tal facto, sem desprimor tem anunciado a falta de preocupação com a continuidade das propostas educacionais, e o desejo em defender

interesses particulares e partidários acima dos interesses expressos pela colectividade, tem dificultado e algumas vezes até impedido a consolidação de uma educação com qualidade para todos angolanos. Para que se possa construir uma proposta de educacional coerente com as nossas necessidades é fundamental que se criem mecanismos políticos que dêem continuidade às políticas educacionais, isto é, projectos de Estado e não de governo, sob pena de a população angolana ficar subjugada a um eterno recomeçar, algo extremamente desgastante e prejudicial para a construção da soberania nacional.

Em Angola o Estado Democrático de Direito foi consolidado em 1992, este período ficou inaugurou com a lei constitucional que marcou a início da segunda República em Angola. A Lei Constitucional de 1992, Lei 23/92, citado por Paxe (2017, p.115) no seu livro sobre políticas educativas em Angola um desafio do direito a educação, justiçou-se por buscar a revisão da organização do Estado para uma dimensão polititica democrático de direito. Esta estratégia política permitiu conhecer novas linhas de desenvolvimento social, pois a adopção dessa organização deve-se à implementação de democracia pluripartidária, das primeiras eleições gerais multipartidárias, assentes no sufrágio universal directo e secreto para a escolha do Presidente da república e de deputados do Parlamento a constituir(ANGOLA, 1992,2010 *apud* PAXE,2017).

Entretanto, para que uma política possa ultrapassar governos e tornar-se sustentável, ela deve ser formulada com a participação, tanto da equipe técnica do Ministério da Educação, como também, pelo colectivo de professores e gestores que atuam directamente no ambiente escolar, pois somente dessa forma será possível expressar as aspirações da maioria dos envolvidos no processo educativo, e não somente as intenções dos agentes políticos que ocupam cargos momentâneos no poder.

Além disso, para a elaboração de um documento básico de orientação sobre políticas educacionais que dê sustentabilidade a proposta, é necessário que se considere alguns aspectos importantes, entre eles:

a) Ter clareza de que tipo de cidadão se deseja formar através do ensino, pois a cada modelo de Estado também corresponde uma proposta de educação, uma vez que todo projecto educativo, todo discurso educativo veicula uma imagem de homem, uma visão de homem que se pretende construir (GADOTTI, 1984);
b) Saber de que forma (democrática ou autoritária) o processo educativo será conduzido, pois é a partir disso que será possível determinar a organização e o desenvolvimento

do trabalho escolar, bem como, a formação e o regime de trabalho dos professores, os currículos e as práticas didácticas, a articulação dos recursos financeiros, a manutenção e a expansão dos vários cursos, o controle externo da burocracia sobre as escolas, e demais aspectos ligados à educação.

Cabe salientar, que a ampliação dos espaços e dos processos de discussão na formulação das políticas públicas, no caso as educacionais, não garante que os interesses de todos os envolvidos sejam contemplados; apenas evidencia uma maior legitimidade e coerência à proposta que se pretende implementar, uma vez que a construção de um modelo de planificação democrática passa, necessariamente, pela refutação de propostas centralizadoras e autoritárias, e pela adopção de medidas que contemplem diferentes instâncias de discussão e pontos de vista.

A reforma educativa de 2001 propôs a corrigir os desafios produzidos pela implementação da reforma anterior e o ajuste dos fins da educação ao contexto sociopolítico abraçado por Angola na época. A essas distorções resultaram da incapacidade do governo em alargar geográfica a rede escolar em razão de, por um lado, a escassez de recursos financeiros e de uma política concreta, por outro lado, pela luta desenfreada que colocava percalços as acções políticas do governo em alguns pontos do país e que em alguns casos destruíram também as infra-estruturas escolares defende (PAXE, 2017, p.131). Conforme o fundamento legal, a reforma educativa de 2001, 2016 e 2020, corporizou a política da educação dos diferentes períodos, entre estes, o de 1992, 2010. Este último representa o período da aprovação da constituição da república que marcou o cumprimento dos pontos chaves de uma nova era do Estado Angolano.

As direcções de educação, dvem lutar para desenhar caminhos que permitirão rdefinir o conceito de Estado-Nação. A batalha pela construção da nação é hoje uma realidade que atravessa quase todos os países africanos e, em muitos casos, esta batalha é dificultada por razões de varias ordens, entre elas os intreeses e conflitos que se registam nas politicas de gestão das instituições, por outra estão associadas aos factores ligados a colonização do continente, à luta de muitos grupos étnicos, a ausência de valores e objectivos comuns, a falta de posicionamento dos partidos politcos, bem como problemas de índole económica, pois, os orçamentos para o sector secial não respeitos os padrões subscritos nas agendas internacionais (UNESCO 2030 & agenda Africana 2063). Angola deve voltar na sala de aula, deve rever as politicas de valorização dos profissionais da educação, deve validar as polticas publicas

economicas que dão ociosidade dos que muito fazem para a concretização das politicas de governação. Para isso as direcções d3e ducaçao devem ajustra as suas dinâmicas na gestão dos currículos e na validação dos valores e experiencias educativas locais.

Na Constituição da República-CRA de 2010 continua a reafirmação do direito à educação e do respeito a aplicação dos princípios da carta das Nações Unidas e da carta da OUA. As exigências que subjazem das agendas da educaçao, impõem princípios de inovação,este convoca a família e reconhece o papel que já lhe é tradicional, aquele que consiste em participar na efectivação do direito à educação. Assim «a família com especial colaboração do estado, compete promover e assegurar a protecção e educação das crianças e dos jovens» (CORREIRA & SOUSA, 1996). Ao ser reservada ao Estado uma colaboração especial, pode-se inferir que as competências e habilidades a ter em conta na efectivação do direito á educação é reservado única e exclusivamente a família (PAXE,2017).

A CRA de 2010, destaca no seu prefácio, o culminar do processo de transição constitucional iniciado em 1991, com a aprovação pela Assembleia do povo, da Lei n.º 12/91, que consagrou a democracia multipartidária, as garantias dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos e o sistema económico de mercado, mudanças aprofundadas pela lei da revisão constitucional n.º 23/92 (ANGOLA, 1992 *apud* PAXE, 2017, p.134). O Ponto 2 do art.26 da constituição da república defende que, «os preceitos constitucionais e legais relativos aos direitos fundamentais devem ser interpretados e integrados de harmonia com a declaração Universal dos direitos Humanos, acarta africana dos direitos do homem e dos povos e os tratados internacionais sobre a matéria, ratificado pela república de Angola» (ANGOLA, 2010 A, Art.26.º).

A educação, dessa forma, constitui-se num espaço que visa à legitimação dos entendimentos entre capital e trabalho, percebendo-se claramente nessa reforma do ensino, um carácter privatista, quando se impõe ao sector educativo a mesma lógica utilizada no mercado. “Por meio de entidades públicas não governamentais, o Estado convoca a iniciativa privada a compartilhar das responsabilidades pela educação, reafirmando a velha tese da social-democracia de que se a educação é uma questão pública não é necessariamente estatal.” (SHIROMA *et al*, 2004, p. 116).

1.2.2 Legislações da educação

A educação é um problema que se põe, naturalmente, a todos os países, até mesmo às nações industrializadas.Logo as políticas educativas, devem trazer como propostas pedagógicas conteúdos que visam desenvolver o gosto por aprender, a sede e alegria de conhecer e o desejo de criar possibilidades de acesso, à educação para a vida.

A legislação da educação apresenta respostas, directrizes, normativos e limites da acção da educação, diante de situações práticas. É fundamental que os titulares de cargo de Direcção e chefia da educação tenham domínio dos documentos principais que orientam a sua acção. Por exemplo:

- A constituição da República de Angola-CRA,2010;
- A Lei de Bases do Sistema de Reforma Educativa Lei 13/01 de 31 de Dezembro);
- Decreto Executivo n.º62/16 de 15 de Fevereiro;
- Decreto Executivo n.º87/06 de 28 de Junho;
- Decreto Executivo nº 42/8 de 20 de Março;
- Decreto n.º 129/17- Educação Infantil;
- Decreto n.º11/J/96;
- Decreto n.º141/20 de 21 de Maio;
- Decreto n.º158/18, de 29 de Junho, que (aprova o PDN-2018-2022)
- Decreto n.º160/18, de 3 de Julho;
- Decreto n.º205/18 de 3 de Setembro;
- Decreto n.º21/91 de 22 de Junho;
- Decreto n.º257/19 de 12 de Agosto;
- Decreto n.º3/8 de 4 de Março;
- Decreto n.º37/3 de 27de Junho;
- Decreto n.º42/02 de 3 de Setembro;
- Decreto n.º93/21 de 16 de Abril (lei sobre o regime jurídico do exercício de cargo de direcção e chefia em instituição de educação);
- Decreto nº 07/8 de 23 de Abril;
- Decreto nº 33/91 de 26 de Julho;
- Decreto nº 37/3 de 27 de Junho;
- Decreto nº 40/2008 de Julho;
- Decreto nº 90/04 de 03 de Dezembro;

- Decreto Presidencial n.º202/19 de 25 de Julho;
- Decreto Presidencial n.º 17/2011 de Janeiro;
- Decreto Presidencial n.º16/2011;
- Decreto Presidencial n.º206/11 de 29 de Julho;
- Decreto Presidencial nº 102/11 de 23 de Março;
- Decreto Presidencial nº 104/11 de 23 de Março;
- Decreto Presidencial nº 138/13;
- Decreto Presidencial nº 15/11;
- Decreto-Lei nº 10/94 de 24 de Junho;
- Lei de Bases do Sistema de educação e Ensino (LBSEE n.º 17/16 de 7 de Outubro);
- Lei de Bases do Sistema de educação e Ensino (LBSEE n.º32/20 de 12 Agosto);
- Lei n.º7/8 de 23 de Abril (lei do sistema de avaliação de desempenho da Educação).
- Lei nº 17/90 de 20 de Outubro;
- Manual de apoio ao Sistema de avaliação das aprendizagens do ensino geral;
- Ordem de Serviço nº 001/2010 de 02 de Agosto, etc.;
- Plano Curricular dos subsistemas de ensino;
- Plano de Ensino ou Curso;
- Planos de disciplinas ou Programas;
- Regulamento das Escolas do Ensino Geral;
- Regulamento para as Provas de Escola e de Exame;

1.2.3 Estudos Nacionais(Angola) e Internacionais

A problemática sobre politicas de gestão e organização da educação nos municípios coloca grandes desafios e preposições da administração pública do ensino. O conceito que definem uma política de gestão da educação na perspectiva democrática, a ler e escutar este assunto a partir do conhecimento teórico.

Falar sobre politicas e gestão da educação envolve assuntos complexos porque gestão democrática exige do director relacionar os assuntos administrativos, financeiros, pedagógicos, além de todos os outros que estão presentes no ambiente institucional e além dela. O Director Municipal da educação deve actuar e agir colectivamente considerando todos os segmentos da instituição (professores, gestores escolares, alunos, pais e encarregados de educação, equipa técnica administrativa e pedagógica), sem esquecer o papel relevante dos diferentes membros da comunidade onde se insere a Direcção da Educação.

Além da Direcção municipal, o gestor trabalha, implementa e articula a política educacional definida em instâncias do sistema educacional, assumido e responsabilizado pelo Ministério da Educação (MED), e os Gabinetes Províncias de educação (GPE). A educação em Angola tem atravessado momentos pautados por avanços e retrocessos de política educativa que condicionaram sua evolução positiva bem como sua afirmação no cenário internacional e até mesmo regional. Numa altura em que a educação vem assumindo cada vez mais um papel de destaque nas políticas de cooperação (PNUD, 2010) e em que o reconhecimento da sua importância no processo de desenvolvimento está mais que comprovado (DELORS, 1996; MORIN, 2002), propomo-nos fazer um balanço sobre o actual estado da educação em Angola.

Para compreendermos os estudos feitos, faremos uma revisão das políticas educativas implementadas em Angola a partir da segunda metade do século XIX até à actualidade. Esse recuo temporal justifica-se para melhor se perceber o actual panorama da educação em Angola, pois, como afirma BORGES (2005, p. 47), «só é possível compreender plenamente uma situação num dado presente se neste for integrado quer o passado quer o futuro». Assim, apresentamos três contextos históricos e sociais diferentes, porém interligados: período colonial, período pós-independência primeira República e Segunda República.

Os actuas estudos realizados, generalizam as experiências sobre politicas educativas e abre grandes debates com personagens conhecidas no nosso areópago académico: John Elliott (*El Cambio educativo desde la investigación-acción*, 2005); Delors Jacques *et al* (Educação é um tesouro a descobrir: Relatório para UNESCO da comissão internacional sobre educação para o século XX, 1998); Nkuansambu Afonso (O director como Líder na gestão escolar no contexto da reforma educativa das escolas do 1ºciclo do município de I ciclo e Bengo/Luanda-Angola,2015); Freire Paulo (Política e educação, 2019); Morin Edgar (Os sete saberes necessários à educação do futuro, 2000); Nguluve. Paxe & Fernando (Lei de Bases do sistema de educação e ensino: Debates e preposições,2020; Nguluve Alberto Kapitango (Educação Angolana: Politicas de reforma do Sistema educacional, 2010); Leopoldo Briones Salazar *et al*., (La gestión escolar y el desarrollo curricular: implicancias, desafíos y propuestas en el escenario de las políticas educativas, 2013); A Gestão por Valores, 2012); Dan White (O Líder Terrível, 2012); John Hoover (Como trabalhar para um idiota. Aprenda a evitar conflitos com seu chefe, 2005); Carlos Barracho (Liderança em contexto Organizacional, 2012); Christina Osborne (Liderança, 2009); Paulo Gaspar e Fernando Diogo (Sociologia da Educação e Administração Escolar, 2010); Idalberto Chavenato

(Comportamento Organizacional.A Dinâmica do Sucesso das Organizações, 2010); Ferereira Naura Syria Carpeto (Repensando e ressignificando a gestão burocrática da educação na cultura globalizada, 2021); Azevedo Jarrete M. Lins (A educação como política publica, 2001); Barroso, J. (A regulação da política pública de educação; espaços dinâmica e actores, 2006); Ngaba André Vela (Transnacionalismo e política educativa: O Impacto do sistema educativo mundial nos sistemas educativos nacionais, 2017); Afonso, A (Estado, globalização e política educacional: Elementos para uma agenda de investigação , 2003); Bush, T(*Theories of educacional management*, 2006); Gregório, Maria Helena Santos (Politicas der gestão e organização educativa: contratos de autonomia da escola e modelos de governança, 2015); Lberato Ermelinda (Avanço e retrocessos da educação em Angola, 2014); Dale, R (A promoção do mercado educacional e a polarização da educação,1994); Benavente, A. (A reforma educativa e a formação de professores, 1992); José Fernando Boa Ventura (Estudo do Sistema curricular angolano: reforma e inovação segundo o pensamento de José Gimeno Sacristán, 2017), Benedito Narciso dos Santos (centralização, autonomia e diversidade nos sistemas educativos de Angola e Portugal, 2012), Manuel Afonso (Pecados mortais no ensino, na avaliação e na aprendizagem) estes investigadores mostram que o assunto é sério e que deve merecer uma atenção especial .

Todavia, precisamos apontar caminhos onde se deve enveredar a política de gestão e organização das direcções municipais de educação , e com isso garantir um serviço qualidade e de confiança.

A educação é um fenómeno antigo que se desenvolve ao longo do tempo e a história da educação em Angola remonta a vários séculos. Nos tempos mais remotos, a educação em Angola não configurava o carácter e as características atuais e este facto leva-nos a fazer uma abordagem mais voltada para um período mais recente da história educativa do país, isto é, para a narrativa do processo educativo desde o período que antecede a independência nacional. Segundo FILIPE (2015, p.19):

> «a educação em Angola com carácter escolar marca os seus primeiros passos, nos séculos *XVI e XVII*, através da actividade da Igreja Católica. A partir do século *XIX* outros desenvolvimentos foram surgindo. Mas foi precisamente no século *XX*, nos anos *20*, que o processo ganha uma nova dinâmica, funcionando através de um sistema que era, na altura, alimentado, principalmente, pelas escolas missionárias. Durante o século XX, período de ocupação colonial, no domínio da educação escolar, distinguimos duas etapas: 1ª Etapa: de *1928* a *1958* (duração de 30 anos); 2ª Etapa: de *1958* a *1975* (duração de 17 anos)».

O debate sobre politicas educativas tornou-se um fenómeno histórico das sociedades contemporâneas, com as suas implicações politicas e económicas, sócias, culturais no âmbito das reformas implementadas naquela época. É nesta ordem de ideia que Perrenoud (2003,p. 112) afirma que:«a qualidade do sistema educativo passa pela qualidade da gestão institucional. Será desastroso que ela fosse o elo fraco da corrente».

Em Angola o tema politicas de gestão e organização educacional tornou-se em voga, uma abordagem privilegiada, seja dentro como fora dos paradigmas educativos, abordado em vários fóruns, como em contextos académicos, publicações de livros, artigos, revistas de educação. Os estudos feitos por Filipe (2015, p.20), mostram que em Angola:

> «a primeira etapa foi caracterizada, ao nível do ensino, pela prática de uma política de segregação racial que foi apelidada de "*apartheid branda"*. Esta política previa para o ensino primário e secundário geral a distinção e separação entre escolas que obedeciam ao modelo que foi introduzido em 1924, em Portugal, que consagrava escolas para os civilizados e escolas para os indígenas».

Nesta época os Angolanos viveram o período mais conturbado da história da educação. O sistema política, estava estruturado numa perspectiva exclusivista. Por um lado as escolas para os civilizados (estes tinham direito à frequência apenas brancos, a maioria dos mestiços e alguns negros com estatuto de assimilados). Estas escolas eram, na sua maioria, estatais, embora parte significativa delas, sobretudo a partir de 1930, também privadas ou ligadas às igrejas. Por outro lado ensino destinado aos indígenas chamou-se rudimentar e, depois, de adaptação, virado para os angolanos.

Segundo Nguluve (2006), este tipo de ensino foi estabelecido em Angola, através do Diploma Legislativo nº 518, de 16 de Abril de 1927, o qual reconhecia a necessidade do Estado português criar um sistema de ensino para negros. Este, por sua vez, era dirigido pela Igreja Católica, baseando-se na discriminação racial e na unidade entre o ensino e a religião e tinha como finalidade conduzir gradualmente o indígena da vida de selvagem para a vida civilizada, formar-lhe a consciência de cidadão português e prepará-lo para a luta da vida, tornando-o mais útil à sociedade e a si próprio. De acordo com Merino *al hablar de políticas públicas, la define como «una intervención deliberada del Estado para corregir o modifcar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público*» (MERINO, 2013, p. 17).

A pratica da cidadania constitui um processo participado, individual e colectivo, que apela à reflexão e à acção sobre os problemas sentidos por cada um e pela sociedade . Na mesma senda Merino (2013, p. 29), diz que: «*una política puede ser una regulación, una*

distribución de diversos tipos de recursos, una intervención redistributiva directa o dejar hacer a los ciudadanos».

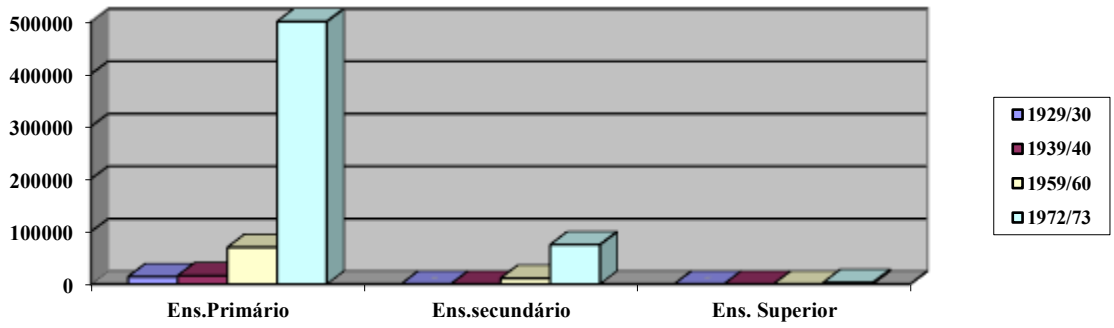
Para dar respostas aos seus intentos, o colonialista criou no seu sistema político o ensino profissional destinado aos indígenas, através de diploma legal, Decreto do Alto Comissariado-DAC nº 242, de 22 de Fevereiro de 1922. Lembrar que o documento apontava este tipo de ensino como necessidade inadiável. Segundo DIAS, o *art.º 2º* deste decreto, refere que:

> «o objectivo das escolas- oficinas é prover ao aperfeiçoamento e moralização dos hábitos e carácter das populações indígenas, disseminando o ensino de profissões manuais, de educação moral e da língua portuguesa, como necessárias a graduais etapas do seu progresso para uma civilização mais perfeita» (citado por NGULUVE, 2006, p.81).

As politicas educativas vigentes naquela época, abriu margem para instituir uma escola ao serviço dos indígenas, nela estudavam qualquer negro, principalmente aqueles considerados como pertencentes à classe baixa e apenas leccionava até à 2ª classe. Segundo Filipe(2015, p.21),«em 1962, em consequência das acções dos movimentos anticolonialistas, o governo português instituiu, em Angola, através do Decreto-Lei 44530 de 21 de Agosto, os Estudos Gerais Universitários, integrados inicialmente na Universidade Portuguesa, tendo-se, em 1968, transformado na Universidade de Luanda» (MED, 2014).

Alguns dados , apontam que na época, o ensino era manifestamente discriminatório para os angolanos, uma vez que não havia igualdade de tratamento e igualdade de acesso ao sistema educativo e isto teve repercussão ao nível da taxa de analfabetismo da população angolana que, até 1975, se situava nos 85 %.

Gráfico nº 1 – Evolução do número de alunos nos diferentes níveis de ensino na época colonial



Fonte: Base os dados escolares da época colonial (Citado por FILIPE, 2015,p.20)

Este período foi marcado negativamente pelo facto de registar-se um numero reduzido de escolas públicas. Esta perspectiva estratégica do colonialista limitava-se a oferecer a um número reduzido de crianças a oportunidade de aprender alguma coisa sobre a cultura e a língua portuguesa. Na verdade este sentimento a normal das politicas educativas do colonialista estrangulava os verdadeiros ideias de transformação do cidadão. De acordo com Merino (2013, p. 82): «*el gobierno tiene que reconocer que no puede resolver todos los problemas ni tampoco lo debe hacer, que se requiere la participación de todos los actores que participan en el proceso educativo».* Até 1973 existiam, em Angola, os seguintes níveis de ensino:

- **Ensino primário**: que compreendia dois anos de formação;
- **Ensino secundário:** com três ciclos (preparatório, liceal e complementar), de dois, três e dois anos de formação, respectivamente;
- **Ensino superior**: com um ciclo que ia até aos seis anos de formação (FILIPE,2015);

Após a independência nacional, o país teve a necessidade de reformular a sua vida social. Ao nível do ensino, havia a herança do sistema de ensino colonial, que já não respondia, e estava claramente desajustado das exigências do novo estado, por um lado, e, por outro, da própria conjuntura política, económica, social e cultural do jovem país. Com novas perspectivas, Angola tinha necessidade de alterar o seu quadro educativo. Foi neste período que se pensou redefinir as politicas de gestão e organização educacional. O despertar dos auxiliares do titular do poder executivo, marcou-se com a viragem dos ideias das politicas publicas de educação. Precisamos ressaltar que, este foi o ponto mais alto da educação em Angola, uma vez que para qualquer pais:

> *«Las políticas educativas son todas aquellas leyes creadas por el estado para garantizar la educación a nivel nacional. Estas leyes son elaboradas con base en las necesidades del país a fin de ser administradas y que aporten benefcios a la sociedad, proporcionando los recursos que el estado destine al cumplimiento de este fin. Las políticas educativas están diseñadas para resolver los problemas que enfrenta la educación para transformarlo en el logro de los objetivos de calidad, efciencia y eficacia» (*COLLADO, 2017,p.149).

Nesta ordem de ideias, nasce uma nova política educativa, que se fundamentava no regime político de então, cujas características básicas do sistema de educação e instrução eram as seguintes:

- Espírito democrático;

- Universalidade (orientação, estruturas, planos e programas);
- Laicidade da educação e instrução;
- Fundamento e planeamento da instrução, a partir dos valores científicos, técnicos, tecnológicos, culturais, nacionais e gerais;
- Integração e coerência da educação e instrução com as necessidades da sociedade e do desenvolvimento integral e universal da personalidade;
- Participação cada vez maior do povo no domínio da educação e instrução.(FILIPE, 2015, p.22)

Estes foram os fundamentos de base que, em 1977, configuraram as linhas de força para a elaboração e/ou construção do primeiro sistema educativo angolano e a feitura da lei geral da escolaridade. De acordo com o número dois do artigo 31º da LBSE, o sistema de educação de adultos: «[…]Visa a recuperação do atraso escolar mediante processos e métodos educativos intensivos e não intensivos […], destinando- se à integração sócio- educativa e económica do indivíduo a partir dos 15 anos de idade»(LBSE,2001).

Ainda de acordo com a mesma lei, são objectivos do sistema de educação de adultos:

> Aumentar o nível de conhecimentos gerais mediante a eliminação do analfabetismo juvenil e adulto, literal e funcional; permitir a cada indivíduo aumentar os seus conhecimentos e desenvolver as suas potencialidades, na dupla perspectiva de desenvolvimento integral do homem e da sua participação activa no desenvolvimento social, económico e cultural, desenvolvendo a capacidade para o trabalho através de uma preparação adequada às exigências da vida activa; contribuir para a preservação e desenvolvimento da cultura nacional, a protecção ambiental, a consolidação da paz, a reconciliação nacional, a educação cívica, cultivar o espírito de tolerância e respeito pelas liberdades fundamentais. (LBSE, 2001, p. 13)

O subsistema de ensino superior registou alterações significativas desde a estrutura, passando pelos cursos (áreas de formação), currículos, condições de acesso até à universalização dentro no nosso país. Com a reforma do sistema educativo, o ensino superior passou a apresentar a seguinte estrutura: a) Graduação; b) Pós-graduação.

A graduação subdivide–se em bacharelato (com três anos de duração) e licenciatura (mínimo quatro anos a depender do curso); e a pós–graduação com duas categorias: a pós-graduação profissional (de um ano de duração) e a académica. A pós-graduação académica, por sua vez, subdivide-se em mestrado (com duração de dois a três anos) e doutoramento (que

vai de quatro até cinco anos). O artigo 36º da LBSE define como objectivos para o ensino superior:

> Preparar os quadros de nível superior com formação científico-técnica, cultural num ramo ou especialidade correspondente a uma determinada área do conhecimento; realizar a formação em estreita ligação com a investigação científica, orientada para a solução dos problemas postos em cada momento pelo desenvolvimento do país e inserida no processo dos progressos da ciência, da técnica e da tecnologia; preparar e assegurar o exercício da reflexão crítica e da participação na produção; realizar cursos de pós-graduação ou especialização para a superação científico-técnica dos quadros do nível superior em exercício nos distintos ramos e sectores da sociedade; e promover a pesquisa e a divulgação dos seus resultados para o enriquecimento e o desenvolvimento multifacetado do país (LBSE, 2001, p. 14).

Com aprovação da Lei n.º13/01, de 31 de Dezembro, que legitima a reforma educativa no país, houve a necessidade de sair do plano teórico do projecto para a prática. Deste modo, foi desenvolvida uma estratégia que visa assegurar a sua implementação.

Tabela nº 1- Plano estrutural de implementação da actual reforma educativa

Designação	Etapa	Acções	Âmbito
Primeira	Preparação	Adequar o sistema de administração de educação e ensino; Organizar e elaborar novos currículos (perfis de saída, programas de disciplinas e materiais pedagógicos)	A nível central
Segunda	Experimentação	Aplicar os currículos produzidos.	Algumas escolas
Terceira	Avaliação e correcção	Corrigir a adequação dos currículos com base nos dados recolhidos da fase de experimentação.	Algumas escolas
Quarta	Generalização	Aplicar os currículos em todo país; Extinguir o anterior sistema educativo.	Todas escolas
Quinta	Avaliação global	Analisar os currículos, o processo de ensino e aprendizagem, os professores e alunos e a administração e gestão dos recursos materiais.	Todas escolas

Fonte: MED,2011

O carácter multidimensional da aprovação da Lei de base, permitiu incorporar novas teorias de comportamento organizacional na instituições, os quais permitiram buscar referencias teóricas e adequá-lo ao contexto político, económico e social do Pais. A redefinição das politicas educativas, resulta de uma série de medidas planificadas e implementadas por um governo no campo da educação, intervindo nos processos formativos e

informativos desenvolvidos em sociedade. As politicas educativas podem ser definidas como clara/visível, ou então obscura/camuflada. A mudança de paradigma de uma sistema de educação deve passar pela compreensão do termo «educação».

Segundo Luck (2009), o homem precisa saber que, a educação é um processo estruturado, contínuo e com objectivos preconizados, ao mesmo tempo, é complexo, activo e progressivo e que também permite a participação da comunidade, dos pais e encarregados de educação, das empresas e outros atores afins, no sentido de tornar o processo efectivo e com qualidade suficiente para dar respostas às necessidades da sociedade. Para Delors (1997,p.23) *apud* Boaventura (2013,p.12):

> «muitas reformas uma depois de outras, podem significar a morte da reforma, pois não consentem ao sistema o tempo necessário para a mudança, e envolver no processo todas as partes interessadas . Por outro lado os insucessos do passado mostram como reformadores adoptaram perspectivas que revelaram excessivamente radicais ou excessivamente teóricas; ignorando o que é útil e pode ser aprendido da experiencia, ou rejeitando as realizações do passado».

De facto segundo a experiencia do passado observou-se que um processo de reformas sucessivas se não tem tempo suficiente para assimila-lo torna-se sempre um motivo de desorientação e de uma atitude de resistência e negação de actuar e implementar tais reformas por parte dos professores e outros indivíduos implicados directamente na vida quotidiana da escola. Entende-se por «reforma educativa o conjunto de políticas, estratégias e acções que têm por objectivo transformar qualitativamente o sistema educativo» (FILIPE, 2015, p.22). As reformas educativas sempre estiveram acompanhados de incoerências. Nesta perspectiva da inconveniência da s reformas sucessivas, queremos salientar que,

> «felizmente, não é o caso do contexto educativo angolano, já que a nossa primeira reforma educativa foi realizada em 1978, e apenas só depois de mais de vinte anos é em curso a segunda reforma educativa, que podemos considerar global já que não restringe a administração escolar, mas também tange a reforma curricular e a perspectiva produção dos materiais didácticos» (BOAVENTURA, p.13).

Por outro lado vai também salientando que quer sejam as razões do contexto global, quer as do contexto histórico actual, justificam a reforma educativa em curso. A primeira reforma, surge efectivamente logo a seguir à independência nacional, neste período:

> «a educação passou a ser desenvolvida em instituições educativas próprias: instituições pré- escolares (tuteladas na altura pela Ex- Secretaria dos Assuntos Sociais); instituições de ensino de base; institutos médios; institutos de ensino superior (que incluíam: institutos superiores e academias de arte); escolas especiais e estabelecimentos para crianças deficientes; instituições para a instrução de adultos e aperfeiçoamento profissional; e centros de formação de trabalhadores»(FILIPE, 2015, p.22)

Todas estas instituições descritas eram tuteladas pelo Ministério da Educação da então República Popular de Angola. Para Delors:

> «as partes que contribuem para o sucesso das reformas no campo educativo são antes de mais a comunidade local: em primeiro lugar os pais, os dirigentes escolares, e os professores; depois as autoridades publicas; em terceiro lugar a comunidade internacional. Muitos insucessos do passado são de atribuir a um insuficiente envolvimento de uma ou mais partes destes» (1997, p.23).

Por isso qualquer que seja o projecto de reforma de um sistema educativo deve ser precedido de um debate que possibilite a sua divulgação ao, o envolvimento e a participação activa de todos os interessados, sob pena que tais reformas acabem em falência e sem que atinjam os resultados desejados. Ao levarmos em considerações as obrigações politicas que levaram a primeira reforma educativa e consequentemente a segunda (Lei n.º13/2001), percebemos de antemão percebe-se que o mesmo não obedeceu os procedimentos estratégicos para garantir o seu sucesso.

Este não teve em consideração: a participação da comunidade local, a atenção as condições de vida, de trabalho e a formação dos professores, os instrumentos ou meios didácticos validos, considerar a educação como um bem publico que deve estar a disposição de todos, a *partnership* e realizar as escolas em base ao principio de igualdade de oportunidade.(BOAVENTURA, 2013). Na mesma linha de pensamento Delors (1997, p.24), diz que «a história e as experiencias dos processos de reformas escolares bem sucedidos, poem de manifesto que tais sucessos devem-se a certo empenho das comunidades locais, nomeadamente, dos pais e professores, apoiando ou com suporte de dialogo continuo e de varias formas de assistência financeira, técnica ou profissional externa».

A lei de base do sistema de educação e ensino (Lei n.º17/16 de 7 de Outubro, traz um dialogo educacional muito positivo. Ela defende o principio de igualdade de oportunidade e, reenvia à questão da justiça curricular, que se por um lado exige as medidas de compensação positivas, em relação aos alunos em condições de desvantagens, por outro lado também requer que não basta garantir o acesso de todos à educação, mas que também seja garantida uma educação de qualidade para todos. Para Tedesco (20007, p.63) «o problema central das reformas consiste, portanto, em estabelecer a sequencia e a extensão das mudanças de cada um dos factores. A experiencia a demostra que esses aspectos podem ser mais facilmente definidos no plano local do que em nível vertical».

Isso significa que é praticamente impossível determinar uma sequencia de reformas educacionais para contextos socais, geográficos e culturais muito diferentes. Por esse motivo actualmente uma forte tendência dá prioridade as mudanças institucionais que visam oferecer maior autonomia às instituições, partindo do pressuposto que definam suas próprias estratégias de melhoria. Hoje a lei de base (Lei n.º32/20), traz uma tendência das reformas actuais, pelo facto da estar sustentada numa definição do papel do Estado. Boaventura (2013, p.16) diz que:

> «a este respeito não há alternativas simples entre estatalização ou privatização; centralização ou descentralização; em qualquer uma das possibilidades que se querem tomar, as experiencias internacionais demonstram independentemente da perspectiva seguida (em casos de descentralização ou de privatização) foram bem sucedidas as reformas sustentadas por uma administrações estatais sólidas».

A este propósito é de ressaltar pra o nosso contexto que a reforma educativa está a ser orientada desde o nível central, através do Ministério da Educação. Quanto a determinação do papel do Estado nos sistemas educacionais os debates actuais propõem três grandes esferas ou âmbitos da responsabilidade estatal no campo educativo:

a) Determinação de prioridades mediante mecanismos de discussão democrática;

b) Estabelecimento e ao funcionamento de mecanismos que permitam avaliar os resultados obtidos e à aplicação dessas prioridades, concedendo grandes autonomia às instituições e às instancias locais para a definição dos processos mediante os quais esses resultados serão obtidos;

c) Aplicação de mecanismos eficazes de compensação de diferenças a fim de neutralizar os riscos antidemocráticos das estratégias de descentralização (TEDESCO, 2007, p.63).

Não obstante os riscos que comporta, é possível uma divisão territorial do mundo em função do ponto de vista ou das perspectivas das reformas educativas postas em acto. É importante ressaltar que as criticas que fazem à educação em todo mundo, é um facto incontestável, o seu papel preponderante na vida dos indivíduos singulares como a das sociedades, enquanto comunidades humanas.

1.3 Investigações: Teses de Mestrado e de Doutoramento com enfoques nas Politicas de Gestão e Organização da Educação

A abordagem sobre política de gestão e organização institucional tem sido destaque em várias publicações tanto no âmbito bibliográfico, como em investigações para teses de mestrados e doutorado buscando assim compreender os interesses e conflitos sociais consubstanciado nas politicas de gestão e organização das instituições publicas. Portanto, as publicações sobre a temática tem contribuído de forma ampla na compreensão dos problemas de gestão e organização das instituições de educação .

Em Angola, o debate sobre os interesses e conflitos na gestão das instituições publicas é um assunto bastante discutido e investigado por pesquisadores que tem buscado analisar a realidade angolana, que teve início através dos estudos de Serrano Carlos (1988), com ideias sobre uma angola nova; Songo André João (2002), faz uma abordagem sobre os modelos políticos Angolanos e sua perspectivas; Nguluve Alberto (2010) leva-nos a compreensão das politicas educacionais implementadas em Angola depois da independência (1975), o seu contexto político e social, assim como as reformas do sistema educacional. Guerra, Henrique Lopes (1973), faz um retrato sobre Angola, sua estrutura económica e os ideias políticos da sua classe social (2010), Dias Gastão de Sousa (1934), o ensino em Angola. Em 1999, O professor Victor Kajibanga, apresentou-nos a estrutura do sistema de ensino angolano e fez reflexão sobre o papel do ensino superior, com uma voz que anuncia experiência e prática pedagógica comprovada Narciso dos Santos Benedito(2012), propõe a necessidade de centralização, autonomia e diversidade nos Sistemas Educativos em Angola.

Nesta lista figuram outros teórico como Zeca Branco Dias (2022), que nos apresenta com miopia alguns subsideos teóricos sobre a dramaturgia social, cujo postulado basilar assenta na análise das interações sociais. Na mesma filosofia podemos destacar a obra publicada pelo Gabinete Provincial de Educaçao do Bengo-GPEB(2022), cujo teor demostra estar preocupado com a qualidade da gestores, o m esmo destaca a apresentação de um programa de reforço de competências para gestores de escola. Vale lembrar que o opúsculo é rico de conteúdos pedagógico, pois o seu voto manifesto consiste em melhorar a performance do sector da educação a nível da província.

A problemática da educação mexe com disciplina de várias, porque envolve a toda sociedade, é uma problemática transversal;esta nota é uma referencia do trabalho de Laurindo Vieira, quando trousse a baile as variáveis da Angola e as explicações sobre adimensão

ideologia da educação (1975-1992).No ano de 2020 os Doutores Nguluve, Paxe e Fernando Apresentaram uma obra que propunha novos debates e afirmação de novas proposicções acadêmicas. Os seus pronunciamentos encontram suporte técnico e pedagógico nas interpretações das orientações centrais da administração do sistema político educativo angolano. Em 2019, Chocalate Brás, trás como proposta análise e proposições sobre o papel inquestionavel da escola na formação para a cidadania em Angola, com o seu mapeamento levou-nos ao entendimento de que a sala de aula é um ponto de convergência das agendas extra e intra-escolares. Ele apresentou algumas razões para que as revoluções elejam a educação como principal elemento para materializar as e adoptar politicas publicas de gestão que permitam concretizar os fins ultimo dos projectos ideológicos dos estados, seus valores agregados, tendo como base as estratégias definidas nas agendas da educação.

Em 2017, Isaac Paxe, apresentou a sua obra com titulo Politicas educativas em Angola: um desafio do direito à educação. Em torno disso, Paxe trás uma análise compreensiva sobre política de educação corrente e, acentua a sua abordagem nas respostas que sustentam os ideias sobre os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável-ODS, substanciado nas agendas internacionais. Os seus argumentos têm como base, os fundamentos gerais da agenda mundial da educação. Sua visão concorre para a homogeneização das tensões e concepções de politicas locais.

Manuel Afonso em 2022, discute na sua obra pecados mortais no ensino, na avaliação e na aprendizagem questões do acto educativo escolarizado, faz uma caracterização das determinadas distorções entre as praticas educativas e instrutivas, de forma desapaixonada faz uma comparação cuidada sobre as formulações teórico-conceptuais e normativas que objectivam a aprendizagem significativa dos sujeitos em construção histórico-social, politica, económica e cultural.

Precisamos reiterar que, em Angola existem poucas publicações sobre o assunto, em uma abordagem mais sistemática sobre a problemática. Esta situação é resultante dos ideias políticos que norteiam a Constituição da República. Foi desta carta magna que resultou a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Lei n.º32/20) que Republica a Lei n.º17/16 de 7 de Outubro.

Estamos conscientes de que as publicações na área de Politicas e gestão educacional abarca uma amplitude sistemática e por sua vez tem contribuído bastante na resolução dos interesses e dos conflitos na gestão e organização das instituições de ensino. O progresso do

saber neste campo científico,e tem produzido *«imput´s»* significativos para o desenvolvimento profissional dos gestores públicos e consequentemente na adequação do sistema educativo em geral.

Portanto, algumas pesquisas tem norteado esse tema da política de educação, baseados nesses discursos materializados pela Lei n.º32/20 e de outras legislações em vigor e isso tem ampliado o debate sobre a problemática .

Entretanto, é reiterado o desacerto cometido pelos gestores, sempre que há necessidade de falar sobre a qualidade de ensino. Esta falha sucede quer na interpretação do conceito de qualidade de ensino, como também na análise dos factores e/ou determinantes da qualidade de ensino.Deste modo, é de todo essencial analisarmos estes aspectos para que sirva de base para leitura da realidade educativa para aprofundamento de conhecimentos sobre o assunto ou ainda e, particularmente, para que seja um guia prático dos gestores escolares.

O conceito de qualidade era inicialmente aplicado ao privado, às empresas e, hoje, tem vindo a universalizar-se a sua aplicação e o sector público da sociedade tem vindo igualmente a beneficiar desta generalização. Genericamente falando, a qualidade é «propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capazes de distinguir das outras e de determinar a natureza. Numa escala de valores, qualidade que permite avaliar, consequentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa» (FERREIRA *apud* SILVA, 2012, p. 48).

Entende-se, deste modo, que a qualidade inclui todas as características de mais-valias atribuídas às coisas. Mas também queremos referir, concordando com Gadotti, que o conceito de qualidade é complexo devido à sua variada aplicação. Segundo Gadotti, (s/d., p. 2) *apud* Filipe (2015, p.42):

> A qualidade significa melhorar a vida das pessoas, de todas as pessoas. Na educação a qualidade está ligada directamente ao bem viver de todas as nossas comunidades, a partir da comunidade escolar. A qualidade na educação não pode ser boa se a qualidade do professor, do aluno, da comunidade é má. Não podemos separar a qualidade da educação da qualidade como um todo, como se fosse possível ser de qualidade ao entrar na escola e piorar a qualidade ao sair dela.

Compreender o que é Angola hoje passa também pela análise da complexidade cultural do que é feita neste país e pela percepção das dificuldades que obstaculizam os pesquisadores e escritores quando se trata de distinguir o que é fruto da colonização e o que é realmente cultural na tradição angolana. A complexidade do processo político e histórico-cultural, deu margem para construir um novo ideal de ensino. A análise sobre gestão e organização das

politicas educativas, tem como ponto central a identificação dos indicadores de qualidade de ensino e, isso passa pela compreensão das medidas educacionais tomadas e a análise das prioridades que estas têm, em termos de politicas publicas, nas decisões do Estado, isto é, do investimento financeiro no sector educacional para atender ao desenvolvimento social, cultural, económico e político de Angola. Sendo que a qualidade de ensino é imprescindível para o desenvolvimento sustentável da sociedade, pois se trata de,

> um conjunto de condições que permitam a aprendizagem e o esclarecimento político propiciado pelo estabelecimento de estruturas mais flexíveis, destituídas de rigidez formal, considerando-se que a eficácia e eficiência na administração da escola estão em sintonia com o grau de contribuição das estruturas não formais ao processo do planeamento formal. (SILVA, 2012, p. 49).

Em Angola, muitas das vezes, há equívocos na análise desta questão, relacionando directamente a qualidade de ensino com o aumento das infra estruturas, querendo com isso dizer que, à medida que vão construindo mais salas de aulas, gradualmente, estarão a elevar a qualidade de ensino, o que, na nossa visão, é completamente erróneo, pois as condições materiais são apenas uma parte. A qualidade de ensino é o que referem os autores acima mencionados e os factores que concorrem para a melhoria da qualidade de ensino são diversos, designadamente:

- Aumento das condições:condições materiais, financeiras e intelectuais que lhe permitam realizar uma aula mais dinâmica e participativa;
- Melhoria dos currículos: professores devem dar conteúdos significativos vinculando a realidade dos alunos;
- Promoção do diálogo na sala de aula: o professor deve ouvir o aluno, o aluno tem as suas expectativas, tem sugestões sobre o progresso do país, tem conhecimentos que possam contribuir para o processo de ensino;
- Diversificação metodológica: utilização métodos mais benéficos para conduzir a prática do professor;
- Criação de condições didácticas: conceder recursos didácticos, financeiros e qualificação adequada;
- Definição de uma política para a qualidade de educação;

- Elaboração de planos de avaliação dinâmicos que possam contribuir para a melhoria da qualidade de ensino, como a avaliação dos discentes, dos docentes, e das Instituições;

- Implementação de mecanismos, tais como a democracia - participativa, a eleição dos directores, a descentralização, a autonomia, a constituição de órgãos colegiais de decisão (SILVA, 2012).

Segundo Nguluve (2010, p.23):

> «a realização de uma análise pormenorizada do contexto histórico, económico, sociopolítico e cultural de angola requer, necessariamente, distinguir os aspectos de organização político-cultural e educacional anteriores à presença portuguesa (1482-1575) das concepções político-culturais construídos durante a colonização portuguesa (século XIX e primeira metade do século XX), e, com isso, podemos compreender do que resulta a trajectória político educacional de 1975 até a data presente, ou seja, compreender o que é Angola actualmente».

O problema da qualidade de ensino, no nosso contexto, só é tratado em discurso oficial, continuando a marginalizar os atores educativos directamente ligados ao processo. A organização do sistema educacional angolano (1976) partiu da necessidade de mudanças do sistema de educação que Angola herdou do colonialismo português, classificado como ineficiente, limitado e, em termos culturais, mais voltado ao domínio cultura de Portugal. A investigações realizadas por teóricos como: Nguluve (2006, 2010); UNESCO *et al* (1993) Dias (1934);Silva (2002); Graça (2005); Viera(2007);Zau (2002,2012); De Menezes (2010);Nguluve; Paxe & Fernando (2020); Boaventura (2010,2013;2017); Benedito (2012, 2014); Nkuansambu (2015); Nguluve, Paxe & Fernando (2020); Cardoso (2001); Sango (2002); Serrano (1988); Samuel(2011); António Caba(2022); Paxe (2017); Brás (2019); Manuel Afonso (2022); João Milando(2021). Demostra um certo interesse na resolução dos problemas que enfermam as instituições públicas e publico-privadas no sector da educação.

1.4 Formulação do Problema

Estudar a política de gestão e organização educacional, é uma resposta imediata na busca da compreensão dos princípios operacionais do sistema educativo, seus interesses e os conflitos promovidos pelos gestores públicos. Esta análise, nos remete a identificar os factores que estão nas bases desses interesses e a relações entre as políticas públicas do Estado e a contextualização social da sua aplicação racional. o estudo tem como linha de investigação gestão educacional, tendo a temática política de gestão e organização institucional como objeto de estudo e reflexão. Entretanto, é visivel em função de ter vários estudos feitos acerca

dos conflitos e tensões exitentes na poltica de gestão e organização das direcções de educação em Angola. No entanto, analisar os factores que estão na base deste conflitos é um dos principais desafios.

A Lei de Base do Sistema de educação e ensino (Lei n.º32/20 de 12 de Agosto & Lei nº 17/16 de 7 de Outubro), reconhece a educação como direito inalienável do cidadão.Todavia ela nos remete a olhar sobre:

a) os desafios da sua oferta, formativa e organização;

b) os conflitos decorrentes da busca pela qualidade;

c) Os interesses que se registam nas políticas de gestão e organização institucional, suas implicações.

Ao ser assim é, fundamental que as Direcções Municipais de Educação (DME), sirvam de instrumento para concretização das políticas de gestão e organização educativa, visto que elas têm a responsabilidade de adequar suas estruturas aos projectos educativas gizados pelo Ministério da Educação e, com isso devem:

- promover critérios que permitam maior engajamento das escolas visando garantir a todos os cidadãos angolanos o direito ao acesso a educação no seu distrito, comuna ou bairro;
- facilitar o acesso à educação de jovens e adultos que precisam conciliar o trabalho e os estudos.

A educação constitui um processo que visa preparar o indivíduo para as exigências da vida política, económica e social. O sistema de educação tende à formação harmoniosa e integral do homem. Ora, os directores municipais de educação que se pretende direccionar a investigação a sua gestão e garantida por um director, coadjuvado pelo Chefe de repartição de estatística, planeamento e Recursos humanos, Chefe de repartição de ensino, Tecnologia e Inovação, Chefe de Repartição da acção Social e o Chefe de Inspecção Escolar.

A Reforma Educativa que vigora em Angola, trás implicações inevitáveis queando se refere as mais variadas expectativas sobre as mudanças contínuas e profundas do Sistema Educativo. Isto é, dos planos de estudo, dos conteúdos, das metodologias de ensino do sistema de avaliação e da Organização e Gestão das Escolas (INIDE, 2009, p.7). O processo de

Administração das escolas obedece as diferentes mudanças que o sistema de Educação atravessa.

Essa nova forma de pensar e de agir perante o fenómeno educativo passou a ser entendido como "equiparado", aos desafios que a gestão educacional impõe, para responder aos actuais intentos de gestão e administração das instituições educativas em conformidade com objectivos da Reforma Educativa em Angola.

O interesse no estudo sobre os conflitos na política de gestão e organização das instituições educacionais é crescente em todas as ciências como: Ciências da educação, Psicologia, Economia, Filosofia, Ciência Politicas, Sociologia, Antropologia entre outros.

Nas últimas décadas a questões de gestão e organização, é considerada elemento determinante para as instituições, pois, tem sido abordado por muitos autores na perspectiva de Politicas de gestão educacional e organização institucional. Na realidade angolana os gestores não abunda como se verifica em outros hemisférios do mundo. Gerir ou liderar organizações vocacionadas para formação do homem novo, exige tomada de nova postura administrativa, que responda aos actuais desafios da RE em Angola.

O papel preponderante de se sublinhar as transformações socioeducativas dá vitalidade ao conceito de políticas de gestão e organização educacional, e o impacto que exerce na eficiência profissionalizante dos gestores e outros agentes educativos. Visto que na ausência desta dinamicidade operativa pode criar, sem dúvida uma sensação de monotonia, insucesso, desqualificação profissional e a falta de comprometimento.

Tendo em conta a realidade das Direcções Municipais de Educação em Luanda, nota-se claramente que a formação do Director é facultativa para a sua nomeação ou indicação, entendemos ser pertinente reflectir sobre os factores que estão na base dos interesses e conflitos que se registam na implementação das políticas de gestão e organização das instituçoes que gerem a educação.

Este modelo de gestão das politicas de administração (Lei n.º202/19, art. 79), choca com os ideias de uma escola que queremos. A política implementada pelo governo central, no quesito nomeações dos directores municipais anda em contramão com os princípios de gestão e organização das instituições de educação, sustentada pela (Lei n.º93/21). Por haver incoerências entre o perfil de formação do gestor da educação e as politicas de execução dos projectos educativos, alguns directores municipais se dedicam a só baixa ordens para o

colectivo dos gestores escolares, no final não consegue cobrar trabalho visto que o mesmo desconhece as linhas que norteiam um projecto político pedagógico. Perante estes e outros problemas, é possível que os Directores Municipais, promovam acções e condições para que os gestores escolares, os professores e a comunidade educativa se torne consciente de suas habilidades profissionais e criativos para um ensino e aprendizagem de qualidade.

No entanto, pretende-se identificar os factores que estão na base no interesse e dos conflitos que registam nas politicas de gestão e organização das direcções municipais de educação em Luanda. Certamente, essa abordagem se configura numa dialéctica vital e epistemológica que satisfaz os intentos de uma gestão de qualidade das instituições de educação. Face à realidade foram suscitadas inquietações para essa investigação.

1.5 Perguntas da Investigação

1. Quais são os principais factores que estão na base dos interesses e conflitos identificados na gestão e organizaçao das direcções municipais da educação em Luanda?

2. Quais são os niveis de cumprimento das orientações legislativas que guiam os princípios de gestão e organizaçao das instituições públicas educativas?

3. Qual é a espectativa dos (professores, gestores escolar, pais e encarregados de educação) em relação a aplicação prática das concepções sobre gestão e organização das direcções de educação?

4. Com podemos caracterizar as práticas de gestão e organização dos agentes publicos e sua relação vital com os ente elvolvidos na politicas públicas da educação?

5. Quais os principais pontos de interesses e conflitos das direcções municipais de educação nas politicas de gestão e organização institucional?

6. Qual é o perfil formativo e competência dos gestores da educação e dos demais responsaveis do cargo de chefia?

7. Quais são os principais nós de estrangulamentos entre entre as politicas de gestão central (Macro-politicas), provincias (meso-politicas) e municipais (micro-politicas) no cumprimento dos objectivos de Desenvolvimento Sustentaveis da educação?

As questões acima apresentadas orientam a pesquisa, como linha mestra que define o roteiro para colecta de informações, pesquisando o sentido das politicas de gestão e organização educacional, com isso reflectir sobre os interesses e conflitos que resultam da má aplicação dos princípios pedagógicos de gestão e administração.

A nossa analise esta consubstanciada nas questões acima exposta, porem reflectem à actual proposta da política Educacional em Angola, fundada no Estado do Direito e democrático com pendor jurídico da LBSEE n.º 32/20 & 17/16 de 7 de Outubro, descortinada num instrumento específico (Lei de Bases do sistema de educação e Ensino) aprovado pela Assembleia Nacional em 2020).

1.6 Objectivos da Investigação

Hoje por hoje, não só ao nível da sociedade em geral, como também no meio intelectual, há alguma dificuldade em compreender conceitos básicos, como é o de "politicas educativas" " administração" e o de "gestão educacional". E esta dificuldade da compreensão dos conceitos limita o campo de intervenção social, o que dificulta a compreensão do processo de "gestão", e "organização" no caso concreto dos interesses e conflitos nas politicas de gestão e organização de uma instituição educativa.

Não haveria razão de existir a labuta educativa do director municipal como articulador do sistema educativo, se esta não tivesse a missão de conduzir os professores e os alunos a alcançar determinadas metas com modificação do comportamento, aquisição de conhecimentos, desenvolvimento da personalidade, preparação profissional, encaminhamento para o mercado de emprego que visa o desenvolvimento pessoal e colectivo, uma realização plena do cidadão.

Partindo do pressuposto de que os objectivos são proposições gerais e específicas inerente às mudanças comportamentais desejadas, que se estabelecem antes de começar um percurso, em conformidade com as perguntas de investigação apresentada no item anterior.

Esta dissertação pretende analisar e compreender os principais factores que estão na base dos interesses e conflitos na gestão e organização das Direcções municipais de educação em Luanda/Angola. Apresente dissertação tem os seguintes objectivos.

1.6.2 Objetivo Geral

- Analisar os principais factores que estão na base dos interesses e conflitos identificados na gestão e organização das direcções municipais da educação em Luanda/Angola;

1.6.3 Objetivos Específicos

- Conhecer as orientações legislativas que guiam os princípios de gestão e organização das instituições públicas educativas;
- Determinar as espectativas e concepções dos professores sobre gestão e organização das direcções de educação.
- Caracterizar as práticas de gestão e organização dos agentes públicos (directores e chefes de secção) e sua relação vital com os ente elvolvidos nas politicas públicas da educação;
- Identificar os pontos de interesses e conflitos subjacentesna politicas púbicas de gestão e organização das direcções municipais de educaçã;
- Conhecer o perfil formativo e competência dos gestores da educação e dos demais responsáveis do cargo de chefia;
- Apontar as principais tensões e conflitos existentes entre as politicas educativas centrais (Gizadas pelo Ministério da educação), e as politicas demandadas pelo s gabintes provincias e sua aplicação a nível dos municipios.

1.8 Justificativa da Pesquisa

Em todas sociedades do mundo a Educação aparece sempre como a via eficaz, senão mesmo única na construção das inter-relações pessoais e sociais, culturais, políticas e económicas; promove valores, humaniza, estabelece ideias de paz, de liberdade, de justiça social e equidade, Delors *et al.,* (1999). A presente pesquisa tem como base a análise epistemológica sobre politicas de gestão e organização das instituições de educação, tal estudo diz respeito a um conjunto de estratégias que o titular de direcção deve traçar no começo de cada ano a fim de guiar as suas acções. Ela envolve as áreas pedagógicas, administrativas, financeiras. No conjunto das responsabilidades do director municipal, também constam a gestão de pessoas, inovação, ensino, extensão, investigação e comunicação.

Para obter sucesso no ambiente educacional é necessário mais do que apenas realizar as actividades de gestão e organização das escolas de maneira sistémica, é fundamental implementar conceitos e desenvolver um cultura de gestão institucional não partidarizada e que optimiza o tempo dos gestores, professores, técnicos e de toda equipa da direcção de educação envolvida. Para isso, é fundamental reformar o pensamento sobre políticas de gestão e organização e rever com urgências os seus objectivos. As instituições de educação e ensino devem oferecer aos educandos uma educação integral, libertadora e formadora de sujeitos críticos e transformadores da realidade, agentes de construção de uma sociedade justa, democrática e humanista, oportunizando a construção da cidadania com autonomia na participação social em um clima de harmonia e engajamento solidário. Para que seja voltada para o desenvolvimento pleno do educando é, extremamente importante que o gestor conheça os princípios de gestão e organização institucional, deve desenhar estratégias para responder as questões chaves de gestão educacional (o que pretendo alcançar na minha gestão? Quanto tempo retendo alcançar? O que fazer e como fazer? Como alcançar isso que pretendo na minha gestão? Quais os recursos necessários para o sucesso da minha gestão? O que, e como analisar a situação a fim de verificar se o que pretendo foi alcançado?). As respostas que consubstanciam essas perguntas, permitirão a criação de condições de igualdade, acesso e sua permanência na gestão, garantindo assim, padrões de qualidade com possibilidades do pleno exercício da cidadania.

O primeiro item sobre gestão institucional, está intrinsecamente ligado com os objectivos da instituição: torna-se referencia no campo educacional local, sendo que a rentabilidade é uma consequência do alto nível de qualidade. Além disso, também é fundamental inovar e buscar por alternativas que optimizem os processos organizacionais, garantindo, assim, melhores resultados em menos tempo. Os gestores devem buscar pela especialização para desenvolver os seus conhecimentos, tornando a instituição que dirige profissionalizante. Por outra o ideal para o gestor é assumir o papel de líder, orientando e instruindo a sua equipe, oferecendo toda a atenção e assistência aos técnicos, garantindo a sua satisfação, a excelência do serviço oferecidos e a disponibilização de bons recursos educacionais.

Para Costa (2018, p.49) «a ampliação da tarefa das **instituições de educação e ensino** de tempo integral […]pressupõe que seja uma visão de gestão democrática, humanista, compromissada com a transformação social, preocupada com a diversidade, a ética e com a cultura». Reconhecendo o papel essencial da Educação no desenvolvimento contínuo, tanto

das pessoas como das sociedades, infere-se que ela não acontece de forma «mágica» ou automática, há todo um processo político e metódico para que a Educação produza e atinja seus objectivos. O homem «não é somente um ser que pensa, mas também é um ser que age; educar é agir bem; agir é optar e só se pode optar entre suas possibilidades quando encontra algum motivo para isso. Todo e qualquer agir concreto recebe seu impulso de alguma coisa que o transcende e cada fazer é rigorosamente intrínseco ao motivo que o impulsiona para busca da meta» (NKUANSAMBU, 2015, p.52).

A presente investigação tem a sua fonte motivadora na ánalise os principais factores que estão na base dos interesses e conflitos identificados na gestão e organizaçao das direcções municipais da educação em Luanda; Para a concretização dos objectivos faremos uma constatação interpretativa das direcções municipais de educação em Luanda, e colocaremos no centro da pesquisa os agentes internos (membros do conselho restrito das direcções municipais) e externos (membros do conselho amplo) das instituições de educação.

O contexto político angolano, olha o director da educação como uma figura meramente representativa e burocrática dos problemas da educação, que se manifesta na pouca qualidade do seu grupo alvo (directores de escola, professores e a comunidade educativa).A análise sobre atribuições ou competências do gestor da educação, compreende-se pela sua dimensão política e burocrática (obediência as linhas de força das politicas do partido que governa), muitas vezes isso tem menosprezado os aspectos ligados a formação, competência e experiência de trabalho, tal como orienta o Decreto n.º93/21 de 16 de Abril (Lei sobre o regime jurídico do exercício de cargo de direcção e chefia em instituições de educação). Esta tendência de partidarização das instituições, tem promovido ovulação das maracutaias no processo de nomeação dos gestores educacionais. A inobservância da lei, tem levado os administradores a tomarem decisões arbitrárias sobre a continuidade ou descontinuidade dos gestores e, certamente isso tem ressuscitado no seio dos agentes a síndrome de bajulação, corrupção e nepotismo entre os sujeitos nomeados em comissão de serviço. O experiencia mostrou que o mesmo passa a ser refém dos sentimentos apaixonado dos nomeador (faça o que digo e não o que pensas), estes encontram na educação meios para concretizar os seus vícios (corrupção e enriquecimento ilícito). Essa visão com níveis de estigmatismo elevado, reduz os indicadores de qualidade da educação, pois os seus interesses ofuscam a vontade de transformar as instituições de ensino, em espaços que traduzem a dignidade e humanização dos sujeitos.

Para Nkunsambu (*Op.Cit.,*p.53), este panorama mostra claramente que construir e manter um bom funcionamento das instituições pressupõe ter uma capacidade técnica e formativa muito forte e cientificamente reconhecida […], é importante que se compartilhe e se distribua entre todos os envolvidos, suas atribuições de atender às necessidades dos alunos no processo ensino e aprendizagem.

Ao longo da história da Educação, a maneira como administrar as instituições de ensino foi sempre objecto de reflexão de vários pedagogos, didactas, gestores e filósofos. Em termos de perspectivas e modelos que suportam o conceito, tem-se assistido a uma evolução a par das teorias de gestão e administração de empresas, que não podem ser dissociadas dos efeitos produzidos pelos grandes movimentos económicos e capitalistas.

A humanidade registou nos anais da história da Educação, mudanças e soluções incontornáveis de diferentes problemas, com maior incidência na educação do cidadão. Nestes termos é importante que o director estude o conceito etimológico da palavra gestão, os fundamentos de gestão democrática e conhecer as politicas educativas para colocar em acção a sua pratica social voltada para uma instituição transformadora do conhecimento com base no trabalho colectivo. O contexto actual nos remete a reflectir no *slogan*: «tudo e todos pela Educação, porque educar o homem é democratiza-lo, democratizar o homem é transforma-lo e transformar o homem é humaniza-lo. Ora, humanizar o homem é o fim último da Educação» (*Ibid*., p.52).

Na verdade, as primeiras teorias sobre politicas de gestão e organização educativa tiveram na base trabalhos na área das políticas educativas, gestão e administração educacional, facto a que não são alheias as crescentes pressões para a promoção do aumento da qualidade do serviço educativo, aumento de competitividade entre instituições de ensino ou mesmo a procura da autonomia por parte dos estabelecimentos de ensino públicos, das direcções municipais de educação em Luanda-Angola, que fazem o foco prático da pesquisa.

Dada a pertinência, amplitude e antiguidade da temática, a presente reflexão será abordada numa visão de politicas publicas de educação , analise social educativa e gestão educacional , numa perspectiva selectiva de diferentes Direcções de educação em Luanda, reflectiremos sobre os critérios de execução dos seus projectos políticos pedagógicos e seus ideias sobre a educação no município. Dada a pertinência e a sua objectividade, recomendaremos a elaboração de um plano municipal de educação, onde estará exposto todos ideias de educação a nível do município, distrito e comuna. Dar-se-á ainda uma especial

atenção às obras, artigos de revistas, jornais, decretos, normativos, instrutivos e discursos que versão sobre a temática em abordagem.

O resultado da pesquisa indica que a função do director municipal deve maximizar o potencial dos agentes envolvidas no processo de gestão. Todavia, os interesses e conflitos que se registam na execução das políticas de gestão e organização da educação nos municípios é apontado como ponto de partida para a mudança dos critérios de nomeação dos directores municipais de educação. Em decorrência desta posição, o sistema educativo será orientado pelos fins e meios próprios que permitiram atingir os níveis mais altos de uma gestão institucional comprometida com a democracia, com a ética, com liberdade autonomia e profissionalismo. A nomeação de um técnico que reúne capacidade formativa e experiência comprovada de gestão educacional, pode ser um dos indicadores para execução eficiente das políticas de educação e ensino em Angola.