

*

**CENTRO DE PROFESSORES PANAFRICANOS (PATC)
E
APOIO DO SINDICATO DE ENSINO DE NORUEGA
(SEN)
SINDICATO NACIONAL DOS PROFESSORES
(SINAPROF)**

**RELATÓRIO DE ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO SOBRE
MECANISMOS DE GESTÃO ESCOLAR E SUA INFLUÊNCIA NA
QUALIDADE DE ENSINO
NA
GUINÉ-BISSAU**

Estudo de caso:

- Bafata
- Bissau
- Buba
- Canchungo

Por: Rui Correia LANDIM
Junho de 2010

ÍNDICE

Sumário executivo	03
CAPÍTULO UM: INTRODUÇÃO	05
1.1. Antecedentes	05
1.2. Situação do problema	07
1.3. Justificação	08
1.4. Objectivos	10
CAPÍTULO DOIS: REVISÃO BIBLIOGRFICA	11
2.1. Avaliação da Teoria Geral de Gestão	11
2.2. Perspectivas em Educação de Qualidade	11
2.3. Política Prévio de Preparação para Gestão Escolar	14
2.4. Política Prévia para Preparação de Administradores	18
CAPÍTULO TRÊS: METODOLOGIA	18
3.1. Abordagem Global	18
3.2. Questionários	19
3.3. Entrevistas	19
3.4. Observação	20
3.5. Reuniões	20
CAPÍTULO QUATRO: RESULTADOS E DEBATES	21
4.1. Apresentação e Análise de Respostas sobre Questionário	
4.1.1. Variável Boa governação	21
4.1.2. Variável Gestão Escolar	23
4.1.3. Variável Centralização / Descentralização /Desconcentração	27
4.1.4. Variável Profissionalismo na Gestão	30
4.1.5. Variável Governação Educativa	32
4.2. Apresentação e Análise de Resultados a partir das Entrevistas	33
4.2.1. Gestores	33
4.2.2. Professores	33

4.2.3. Desafios de Melhoria de Gestão Escolar	34
4.3. Apresentação e Análise de Respostas de Reunião e Observações	36
4.3.1. O profissionalismo de Gestão Escolar: Desafios, Problemas e Oportunidades para Acção	36
4.3.2. O que é isto exactamente de profissão?	37
4.3.3. Regulação e Profissionalização	37
4.3.4. Atores Envolvidos na Gestão Escolar	38
4.3.5. Articulação Escola e Comunidade	38
CAPÍTULO CINCO: RESUMO, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
5.1. Situação Educativa	40
5.2. Desenvolvimento de Capacidade Local de Planificação	42
5.3. Recomendações	43
• Secção I: Acções para Promover a Melhoria de Gestão	43
• Secção II: Gestão Escolar que Fortalece Projecto: Uma proposta para construção de Autonomia Escolar	44
• Secção III: Melhoria de Capacidade de Líderes Escolar	44
• Secção IV: Modernização de Gestão Escolar	45
ANEXO A	46
Termos de Referência	46
ANEXO B	50
Estudo de Questionário em Gestão Escolar na Guiné-Bissau	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	60

SUMARIO EXECUTIVO

A Guiné-Bissau é um país de pequena superfície de 36.125 km² situado na África Ocidental, com uma população estimada em 1,500,000 habitantes (censo de 2009). Com cinco grandes grupos étnicos a Guiné-Bissau conta com uma apreciável e rica diversidade cultural assim como grandes potencialidades agrícolas e recursos naturais.

Os desafios da boa Governança interpelam o sistema educativo da Guiné-Bissau no que concerne a gestão escolar que se supõe deve contribuir, nomeadamente, para atingir os objectivos definidos pelo Fórum de Dakar sobre Educação para Todos.

Muitas iniciativas foram promovidas no sentido de materialização das recomendações sobre a gestão das escolas constantes do Quadro de Acção do Fórum Mundial de Dakar.

Com vista ao cumprimento destas recomendações, impõe-se a necessidade de proceder a um diagnóstico da situação. A Sua finalidade é de promover a implementação destas recomendações.

O diagnóstico abrange os seguintes temas: boa governação, a centralização e a descentralização / desconcentração e mobilização de recursos; profissionalização da gestão escolar nomeadamente a gestão de processo pedagógico incluindo manuais escolares.

No intuito de encontrar respostas adequadas a estas questões, o SINAPROF com apoio técnico e financeiro do Centro Panafricano dos professores e a União dos Sindicatos Norueguês levou a cabo uma investigação cuja finalidade última é contribuir para a melhoria da governação do sistema educativo em geral e a gestão das escolas em particular.

O estudo obedeceu a seguinte metodologia:

- Colecta de dados através de questionários, junto de uma amostra dos diferentes actores do sistema educativo, sobre o estado actual da gestão escolar nas localidades de Bafata, Bissau, Buba e Canchungo;
- Entrevistas para identificação das melhores práticas da gestão escolar;
- Observações para identificar os elementos problemáticos da gestão escolar;

A pesquisa teve como população alvo:

- Responsáveis do Ministério da Educação, Directores regionais da Educação, Inspectores regionais e sectoriais,
- Directores de estabelecimentos de ensino, responsáveis de comité de gestão representantes de associação de pais e encarregados de educação.

Os dados resultantes da pesquisa forneceram valiosos ensinamentos desde a responsabilidade dos decisores políticos ate ao papel dos directores dos estabelecimentos,

Com relação aos directores escolares, além do nível de escolarização pesam, na aprendizagem, o tempo como director e o tempo em que trabalha na educação

Os dados mostram que o maior tempo de exercício na educação melhora a proficiência. Vale ressaltar a proposta de democratização da gestão educativa, contemplando a eleição para directores como factor relevante. Numa proposta consistente, o tempo determinado para sair, os critérios claros e públicos de escolha e a defesa de um plano de acção coerente com a proposta pedagógica da escola são factores indispensáveis. Os professores apontam três dificuldades principais que podem estar prejudicando a relação ensino/aprendizagem: alto índice de falta às aulas, carência de recursos pedagógicos e carência de pessoal de apoio pedagógico. Estes indicadores são reveladores de limites perversos que, se superados, poderiam influir positivamente na aprendizagem.

A violência, manifestada tanto contra as pessoas como contra o património, tem efeitos na qualidade do ensino e é mais presente nas escolas publicas do que nas particulares. Contra as pessoas, a violência é mais presente no ensino secundário do que no ensino básico.

As medidas de segurança actuam positivamente na proficiência dos alunos e, entre elas, o controle da entrada na escola e da saída desta e a presença do vigia apresentam mais impactos significativos na aprendizagem. Os dados indicaram a necessidade de um tratamento mais atencioso ao ensino secundário, etapa da educação básica desprovida de políticas fundamentais de manutenção e a importância do factor humano e da valorização profissional como elementos primordiais na definição de políticas que visem à qualidade do ensino.

No que se refere à prática na sala de aula, os recursos utilizados pelos professores são os tradicionais quadros de giz, exposição oral da matéria e exercício em livro didático. Na avaliação, predominam a prova e trabalho de casa, também considerados recursos tradicionais.

A utilização de recursos tradicionais de ensino corresponde a práticas de avaliação também tradicionais por parte da maioria esmagadora dos professores. Tal correlação não é observada nos instrumentos de avaliação que esta em preparação pelo INDE (Instituto Nacional para o Desenvolvimento da Educação) e o PASEC, (Programa de Análise dos Sistemas Educativos) que não aferem o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos alunos mas o seu resultado. Acredita-se que a concepção de qualidade em educação utilizada neste trabalho é a mais significativa para a construção de uma sociedade menos injusta, refere-se àquela que se compromete com os ideais de emancipação popular.

CAPÍTULO UM: INTRODUÇÃO

1.1. Antecedentes

A Guiné-Bissau é um pequeno país situado na África Ocidental com uma superfície de 36,125 km² e uma população estimada em 1,500,000 habitantes (2009 Censo). Conta com diversos grupos étnicos, com grandes potencialidades agrícolas e recursos naturais.

O tema de presente trabalho incide sobre a dinâmica da interacção entre a gestão escolar, nomeadamente a boa governação e a qualidade de educação nas nossas escolas públicas.

A teoria geral da administração estabelece uma relação directa entre a qualidade da educação nas escolas públicas e os factores culturais que influem nas atitudes em matéria da gestão escolar. A Guiné-Bissau é um mosaico de grupos étnicos com a diversidade de culturas e costumes que representa uma enorme potencialidade que poderá ser posta em contribuição nos esforços da melhoria da qualidade da educação através da performance de gestão das escolas.

O objectivo do estudo é de determinar como a gestão da escola designadamente a cultura organizativa no sistema de ensino, a formação e outros instrumentos para a profissionalização de professores e gestores influenciam a qualidade de ensino ministrado.

Esta pesquisa espera contribuir para realização de um dos maiores objectivos que é a melhoria da qualidade da educação através de uma gestão eficiente do sistema educativo

Ao estudar o fenómeno da gestão escolar destacamos um núcleo específico, relacionado com a questão da qualidade do ensino e do trabalho do director de escola: a competência científica e técnica na perspectiva de transformação e crescimento profissional. O termo competência revela uma preocupação com o desempenho das práticas do gestor escolar, tanto do ponto de vista do conhecimento, como do ponto de vista da sua atitude. Pois é fundamental para o gestor escolar ter conhecimentos na sua área de actuação e saber traduzi-los em resultados para a escola. O domínio dos conteúdos da gestão escolar e das técnicas de gestão para articular esse conteúdo às características do contexto escolar, permite ao gestor uma actuação mais segura na condução dos seus objectivos. Neste trabalho destaca-se a competência científica e técnica do gestor escolar, na medida em que reflicta sobre uma prática do que é a gestão escolar no sistema educativo do país. A prática de gestão vivida na rede escolar enquanto investigadores da educação possibilitou uma observação mais atenta das interpretações e formas de planificação, organização e liderança desenvolvida nesse ambiente, como elementos que influenciam os processos de mudança e de inovação educativa.

Num processo de mudança, a cultura organizacional da escola revela-se como elo de ligação com as áreas de actuação da organização e da gestão escolar. A dinâmica do processo de mudança é acompanhada de incertezas e ansiedade e seu desenvolvimento exige da gestão escolar novas competências, valores e significados (Schneckenberg, 2000, p.113).

Nesse sentido procede-se a uma análise a partir do fenómeno da teoria geral da administração e da gestão escolar considerando os aspectos da cultura organizacional.

A teoria geral da administração diz respeito à história da organização do processo de trabalho e às novas exigências para o sector. A gestão escolar refere-se às técnicas de administração.

A cultura organizacional aborda aspectos sociológicos, ideológicos e históricos das instituições públicas.

1.2. Situação do problema

A Situação no momento da Avaliação

A pesquisa permitiu perceber que existem várias interpretações e formas de planificação de projectos para melhoria do ensino.

Parte-se do pressuposto das políticas públicas estabelecidas que chegam à unidade escolar, e que geram um desencontro de práticas educacionais pela falta de uma cultura organizacional e capacidade de gestão. O sector público é agora acompanhado e avaliado como um agente que tem a necessidade de fazer escolhas e legitimá-las perante a sociedade.

A legitimidade da acção pública torna-se tanto mais complexa quanto mais se avança no processo de modernização e democratização das sociedades actuais, em que o Estado actua diante de interesses variados e não tão poucos conflitantes. O conteúdo desta pesquisa analisou o campo das acções e articulações que encontramos no dia-a-dia das escolas nas localidades de Bissau, Bafatá, Buba e Canchungo procurando encontrar a efectivação de políticas públicas educacionais voltadas para a melhoria do ensino.

Para tanto, a aspiração da qualidade do ensino está fundamentada em várias dimensões e que neste trabalho foi considerado o ambiente administrativo como identificador da realidade de alguns problemas instalados na escola.

Nesse sentido, citamos alguns conceitos pertinentes aos aspectos sobre cultura organizacional e gestão que devem ser partilhados entre todos que participam do processo de ensino -aprendizagem, visando à humanização das relações escolares.

No campo do conhecimento e da acção humana, a Educação está voltada para a formação da pessoa. A pessoa solidária, vivendo no colectivo, responsável, livre e autónoma.

Este é o sujeito que se pretende formar, um sujeito com uma nova lógica na compreensão do que é o mundo e o papel que desempenha nele.

Assim, a concepção de Educação está promovida no campo da ciência. Entretanto, a questão é: como está acontecendo esta Educação nas escolas.

Pensar em educação é pensar em prática pedagógica e administrativa.

E, ao observar a prática do trabalho na escola, percebe-se que é ainda muito restrito o espaço de decisão, formas de organização e gestão, modelo pedagógico e principalmente a sua equipa de trabalho

No entanto, a escola adopta inúmeras formas de orientações para contornar as demandas externas, seja por falta de condições mínimas para cumpri-los, ou por pressões exercidas pelo meio social, alunos e profissionais que trabalham na instituição

O espaço de liberdade concedido na prática de gestão, não possibilita uma escola com plena autonomia, ela está buscando estratégias para cumprir seu objectivo principal que é o de ensinar

A descontinuidade de programas políticos e a avaliação de desempenho do sistema não privilegiam a avaliação dos agentes como um todo, mas apenas alguns. Apesar dos movimentos e iniciativas pontuais pela autonomia da escola, pela gestão democrática e participativa e a formação de gestores, a escola pública continua com falta de planificação, de estratégias de acções, de comunicação e organização. O que colocamos é que todos estes movimentos chegam à escola sem força de transformação por falta de conhecimentos de práticas de gestão inovadoras e formulação de estratégias que sustentem credibilidade na área da gestão escolar voltada para o objectivo de melhoria da qualidade do ensino.

1.3. Justificação

O foco deste estudo de investigação é o Enfoque na Gestão Escolar e a melhoria da qualidade de educação nas escolas públicas.

O acesso ao ensino básico não é universal, uma vez que dos setenta e seis por cento (76%) de crianças que entram na escola só quarenta e oito por cento (48%) alcançam o último grau de primário, 6ª Classe. Por conseguinte, a retenção da educação básica é muito baixa, especialmente nos primeiros anos daquele nível de educação.

Esta observação também é válida para educação secundária I que é marcada por disparidades regionais, particularmente desigualdades de género. Por exemplo, em áreas rurais, meninas têm menos oportunidades para completar educação primária duas vezes menos do que os rapazes e em áreas urbanas, meninas têm um ponto quatro (1.4) menos oportunidades do que os rapazes (RESENGUIB - Relatório de Situação do Sistema Educativo Nacional 2009)

Materiais de formação são virtualmente inexistentes (insuficiência de estoques disponíveis). Na realidade, despesas com educação são escassas. O sistema de ensino sofre de deficiência orgânica estrutural, particularmente a sua gestão e direcção.

Por isso há necessidade urgente de corrigir essas deficiências identificadas. Para alcançar esta meta, o Governo decidiu implementar um programa de desenvolvimento de educação para os próximos onze (11) anos (2009 a 2020).

Esta abordagem reflecte a vontade do Governo para implementar a educação de qualidade básica universal antes de 2020, e coloca o país no processo de redução de pobreza e desenvolvimento económico e social sustentável.

Nota-se que a implementação deste programa é o reflexo de conhecimento completo da situação que conduz à identificação de acções requeridas e a necessidade de disponibilidade e utilização optimal de recursos financeiros e materiais, pessoal qualificado e motivado.

Ao estudar o fenómeno de gestão escolar, Investigadores pretendem realçar um assunto específico, relacionado a questão de educação de qualidade com o trabalho do Director da Escola: uma competência científica e técnica na perspectiva de transformação e crescimento profissional.

O termo competência revela uma preocupação com o desempenho prático do administrador escolar, ambos em termo de conhecimento, e da sua visão. É relevante ao administrador traduzir teorias aprendidas em resultados práticos para a escola.

Articular a gestão de conteúdo curricular, e as características do contexto escolar permite o administrador a agir mais com firmeza em seus objectivos de política.

Este trabalho realça a competência científica e técnica do administrador escolar, como reflexo duma prática que é a gestão escolar no sistema de ensino no país.

A prática de gestão experimentada no sistema escolar de educação permite aos investigadores um olhar mais íntimo a interpretações e modos de planificar organizações e liderança desenvolvidos neste ambiente, como factores que influenciam o processo de mudança e inovação educativa. No que concerne a um processo de mudança, a cultura organizacional da escola aparece como uma ligação com as áreas empresariais da organização e gestão escolar.

A dinâmica do processo de mudança é acompanhada por incerteza e ansiedade, e desenvolvimento de gestão escolar exige novas habilidades, valores e significados (Schneckenberg, 2000, p.113). Neste sentido, alguma análise do fenómeno de teoria geral de gestão e gestão escolar, enquanto aspectos de cultura organizacional, é necessário. A teoria geral de gestão é examinada na perspectiva da história da organização do processo de trabalho e novas exigências para o sector. A gestão escolar refere-se a gestão educativa ou técnicas de gestão. Transacções de cultura organizacionais com instituições públicas, sociológicas, ideológicas e históricas.

1.4. Objectivos

A complexidade de implementar um sistema de educação de qualidade no interesse de desenvolvimento nacional deve ser precedida de uma prática inicial de planeamento estratégico e gestão. Este desenvolvimento exige a introdução e uso regular de ferramentas e técnicas de gestão moderna e avaliação adaptada a circunstâncias nacionais. Para alcançar esta finalidade, o estudo aponta para os seguintes objectivos:

- a) Compartilhar conhecimento sobre actual organização administrativa das quatro (4) escolas em cada uma das quatro localidades seleccionadas para o estudo, fazendo um total de dezasseis (16) escolas;
- b) Determinar o impacto de participação de professor dentro do Corpo Administrativo;
- c) Avaliar as necessidades de vários Actores, incluindo professores, directores, pais, comunidades e outros, e determinar as suas implicações do envolvimento, benefício resultante de gestão; e,
- d) Analisar os efeitos de sistema de gestão escolar democrático na qualidade da aprendizagem e contribuir para a diminuição da gestão autocrática.

Espera-se que os resultados do estudo conduzam a:

- 1) Implementação de um sistema de gestão escolar eficiente usando ferramentas de gestão modernas (bancos de dados, simulação modelar, sítios escolares, e etc);
- 2) Preparação de planos operacionais específicos, e qualificados;
- 3) Desenvolvimento de manuais de procedimentos de gestão;
- 4) Estabelecimento de uma implementação de regras consistentes e gestão moderna e pratica para as escolas; e,
- 5) Implementação e / ou construção de estruturas para desempenho melhorado de professores para beneficiar a aprendizagem dos alunos.

CAPÍTULO DOIS: REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1. Avaliação da Teoria Geral de Gestão.

O acto de administrar envolve qualquer tipo de trabalho que seja realizado por duas ou mais pessoas.

A administração no modo geral é praticada não só entre aqueles que possuam formação académica específica, como também é possível encontrar em diversas organizações administradores que não são formados e contam somente com a prática (Chiavenato, 2000).

Busca-se o alcance de determinados objectivos com eficiência e eficácia. De acordo com, Chiavenato (2000), a eficiência está relacionada com os meios para se alcançar um objectivo e a eficácia preocupa-se com os resultados. Entre os vários exemplos que o autor dá, relativamente à distinção entre os dois conceitos, diz que ser eficiente "é jogar bola com arte", enquanto a eficácia reside em "ganhar a partida". Desta forma, administrar é a condução racional das actividades de uma organização seja ela qual for. A vida das pessoas depende das organizações e estas dependem do trabalho daquelas. Neste contexto entendemos por organização uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objectivo comum.

As organizações são constituídas de recursos humanos, físicos e materiais, financeiros e tecnológicos.

Apresenta-se pela produção de bens ou prestação de serviços com ou sem fins lucrativos. Pelo tamanho e complexidade de suas operações, as organizações precisam ser administradas e a sua administração requer todo um aparato de pessoas colocadas em diversos níveis hierárquicos que se ocupam.

2.2. Perspectivas em Educação de Qualidade

Muito se tem falado, nos últimos anos, sobre qualidade do ensino e produtividade da escola pública. O discurso oficial, sustentado inclusive por argumentos de que já atingimos a quantidade, restando, agora, apenas buscar a qualidade, como se fosse possível a primeira sem a ocorrência da segunda. Quando se referem à quantidade, ressaltam que não há carência de escolas, visto já estar sendo atendida quase toda a população em idade escolar.

Mesmo deixando de lado o facto relevante de que, no limiar do Século XXI, esse "quase" deixa, a cada ano, sem qualquer tipo de contacto com o ensino escolar, muitas crianças completamente à margem dos benefícios da civilização que eles ajudam a construir, é preciso questionar seriamente se a precariedade das condições de funcionamento a que o Estado relegou os serviços públicos de ensino permite realizar a qualidade necessária.

Chamar de escola isso que se diz oferecer à "quase" totalidade de crianças e jovens escolarizáveis. É preciso perguntar se escola não seria mais do que um local para onde afluem crianças e jovens carentes de saber que são acomodados em edifícios com condições precárias de funcionamento (com falta de material de toda ordem, com salas sobrelotadas, que agredem um mínimo de bom senso pedagógico) e são atendidos por funcionários e professores com salários cada vez mais aviltados (que mal lhes permitem sobreviver, quanto mais exercer com competência suas funções). Em outras palavras, para entender o que há por trás do discurso oficial, é preciso indagar a respeito do que é que o Estado está oferecendo na quantidade que registam as estatísticas.

Mas, se estamos interessados em soluções para nosso atraso educativo, é preciso, antes de mais nada, perguntarmos a respeito do que entendemos por educação de qualidade. A educação, entendida como a apropriação do saber historicamente produzido é prática social que consiste na própria actualização cultural e histórica do homem. Este, na produção material de sua existência, na construção de sua história, produz conhecimentos, técnicas, valores, comportamentos, atitudes, tudo enfim que configura o saber historicamente produzido. Para que isso não se perca, para que a humanidade não tenha que reinventar tudo a cada nova geração, fato que a condenaria a permanecer na mais primitiva situação, é preciso que o saber esteja sendo permanentemente passado para as gerações subsequentes. Essa mediação é realizada pela educação, do que decorre sua centralidade enquanto condição imprescindível da própria realização histórica do homem (PARO, 1997b).

Esta concepção de educação é integrante de uma visão do homem histórico, criador de sua própria "humanidade" pelo trabalho. Mas o trabalho, em seu papel mediador, embora categoria central, não é fim em si mas o meio pelo qual o homem transcende a mera necessidade natural. Para o homem, "somente o supérfluo é necessário" (Ortega Y Gasset, 1963), visto que ele não se contenta com a satisfação das necessidades naturais. Estas são independentes de sua vontade e sua satisfação permite a ele apenas estar no mundo como os outros seres da natureza. Mas o homem não almeja apenas estar no mundo; o homem almeja estar bem.

Para ele, não importa viver, mas viver bem: "navegar é preciso, viver não é preciso." Por isso, enquanto único ser para quem "o mundo não é indiferente" (Ortega Y Gasset, 1963) o ser humano coloca-se sempre novos objectivos que transcendem a necessidade natural os quais ele busca realizar por meio do trabalho. O trabalho não é, pois, o fim do homem mas sua mediação para o viver bem

Isso tudo tem implicações mais do que importantes para uma educação escolar que tenha por finalidade a formação humana

Em primeiro lugar, é preciso ter presente que não basta formar para o trabalho, ou para a sobrevivência, como parece entender os que vêem na escola apenas um instrumento para preparar para o mercado de trabalho ou para entrar na universidade (que também tem como horizonte o mercado de trabalho)

Se a escola deve preparar para alguma coisa, deve ser para a própria vida, mas esta entendida como o viver bem, no desfrute de todos os bens criados socialmente pela humanidade. Segundo aspecto, corolário do primeiro, a ser considerado: não basta a escola "preparar para" o bem viver, é preciso que, ao fazer isso, ela estimule e propicie esse bem viver, ou seja, é preciso que a escola seja agradável para seus alunos desde já. A primeira condição para propiciar isso é que a educação se apresente enquanto relação humana de diálogo, que garanta a condição de sujeito tanto do educador quanto do educando.

Não obstante a importância da educação para a constituição do indivíduo histórico, mormente na sociedade actual, a escola é uma das únicas instituições para cujo produto não existem padrões definidos de qualidade. Isso talvez se deva à extrema complexidade que envolve a avaliação de sua qualidade.

Diferentemente de outros bens e serviços cujo consumo se dá de forma mais ou menos definida no tempo e no espaço, podendo-se aferir imediatamente sua qualidade, os efeitos da educação sobre o indivíduo se estendem, às vezes, por toda sua vida, acarretando a extensão de sua avaliação por todo esse período.

É por isso que, na escola, a garantia de um bom produto só se pode dar garantindo-se o bom processo. Isto relativiza enormemente as aferições de produtividade da escola baseadas apenas nos índices de aprovação e reprovação ou nas tais avaliações externas que se apoiam exclusivamente no desempenho dos alunos em testes e provas realizados pontualmente.

Mas, o que é o produto da escola?

A resposta a esta pergunta pode contribuir para uma crítica ao costume de se culpar o aluno pelo fracasso escolar. Enquanto "actividade adequada a um fim" (Marx, s.d.) o processo pedagógico constitui verdadeiro trabalho humano, que supõe a existência de um objecto de trabalho que, no caso, é o próprio educando.

É este que, de fato, constitui o objecto da acção educativa e que, no processo, se transforma (em sua personalidade viva) no novo produto que se visa realizar. O produto do trabalho é, pois, o aluno educado, ou o aluno com a "porção" de educação que se objectivou alcançar no processo. Não tem sentido, portanto, identificar a aula ou o processo pedagógico escolar como o produto da escola.

A aula é uma actividade -- o processo de trabalho -- não o seu produto. Não pode haver "boa" aula se não houve aprendizagem por parte do educando.

A produtividade da escola mede-se, portanto, pela realização de seu produto, ou seja, pela proporção de seus alunos que ela consegue levar a se apropriar do saber produzido historicamente. Isto supõe dizer que a boa escola envolve ensino e aprendizagem ou, melhor ainda, supõe considerar que só há ensino quando há aprendizagem.

Além disso, há que se atentar para a peculiaridade do processo pedagógico: diferentemente do que ocorre em outros processos de trabalho (na produção material, por exemplo), o objecto de trabalho é também sujeito, posto tratar-se do ser humano que, como tal, é preciso querer aprender para que o processo se realize com êxito. Não tem sentido, pois, pôr a culpa no educando pelo fracasso da aprendizagem, com o argumento de que esta não se deu porque o aluno não quis aprender.

Ser detentor de vontade (enquanto sujeito humano que é) faz parte das especificações do próprio objecto de trabalho, que devem ser levadas em conta na "confecção" do produto. Levar o aluno a querer aprender é a tarefa primeira da escola da qual dependem todas as demais.

2.3. Política de Preparação Prévia dos Gestores Escolar

O conceito de Gestão Escolar, relativamente recente, é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda às actuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de aquisição de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

Para fim de melhor entendimento, costuma-se classificar a gestão escolar em três áreas, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistémico: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa

Toda a comunidade educativa trabalha na realização de um projecto da Educação. No entanto, cabe ao gestor escolar assegurar que a escola realize sua missão: ser um local de educação, entendida como elaboração do conhecimento, aquisição de habilidades e formação de valores. O gestor deverá animar e articular a comunidade educativa na execução do projecto educativo, incrementando a gestão participativa da acção pedagógico-administrativa, conduzindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, económicos, jurídicos e sociais

O gestor é o articulador/mediador entre escola e comunidade

Ele deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, no que chamamos de gestão democrática

O gestor escolar tem de se consciencializar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola

O caminho é a descentralização, isto é, a partilha de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões

Uma vez tomada, trata-se as decisões colectivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas

Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não se que dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões

Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projecto comum. O director não pode ater-se apenas às questões administrativas

Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma actuação em que dirija a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais

Considera-se a Gestão Pedagógica o lado mais importante e significativo da gestão escolar. Cuida de gerir a área educativa propriamente dita da escola e da educação escolar. Estabelece objectivos, gerais e específicos, para o ensino. Define as linhas de actuação de acordo com os objectivos e o perfil da comunidade e dos alunos. Propõe metas a serem atingidas. Elabora os conteúdos curriculares.

Acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas e dos objectivos e o cumprimento das metas.

Avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipa escolar como um todo.

Suas especificidades estão enunciadas no Regime Escolar e no Projecto Político-Pedagógico, também denominado Proposta Pedagógica, da escola.

Parte do Plano Escolar ou Plano Político-Pedagógico de Gestão Escolar também inclui elementos da gestão pedagógica: objectivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e formação da equipa escolar.

O director é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso, auxiliado, nessa tarefa, pelos apoios pedagógicos.

A prática tem mostrado que o director é fundamental para dinamizar a construção colectiva do projecto, sua implantação e o acompanhamento e verificação da realização prática do teoricamente proposto.

Profissionais competentes, líderes que tenham capacidade para coordenar esforços colectivos.

Sua função envolve actividades de mobilização, de motivação e de coordenação.

Dirigir uma escola implica colocar em acção os elementos do processo organizativo (planificação, organização, avaliação) de forma integrada e articulada.

Assim, o gestor é a figura que deve possuir a liderança, no clima de organização da escola que pressupõe a liberdade de decidir no processo educativo e não nos gabinetes burocráticos.

O gestor escolar tem de ter a consciência de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, a partilha de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários.

Isso, na maioria das vezes, decorre do facto de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos actores da comunidade escolar.

Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das actividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo.

O gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apoia a definição das prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação de funcionários, incentivando a sua equipa a descobrir o que é necessário para dar um passo em frente, auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educativa em que actuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a reflectirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos.

No entanto abordaram-se vários aspectos referentes à função do gestor na escola pública, como o carácter burocrático no qual se encontra tão envolvido, a parte burocrática à qual são condicionadas, faltando-lhe, muitas vezes, tempo para cuidar da parte pedagógica, a colocação de sua função pedagógica em segundo plano, as relações de poder que se estabelecem, a sua importância como articulador pedagógico e mediador entre a escola e os segmentos da comunidade escolar e local, bem como a importância do exercício da liderança.

Espera-se, demonstrar, como as funções mencionadas são essenciais ao gestor, caso a escola queira democratizar a gestão da escola pública e avançar na melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, na qualidade de vida dos educandos, tornando a nossa sociedade mais humana e justa.

Observou-se que esse problema é tratado por muitos profissionais nos últimos cinco anos, além de estarmos conscientes de algumas dificuldades que tem nossa escola referente ao planificação pedagógica, e tomando em conta que o pedagogo principal da escola é o gestor. Aonde a responsabilidade maior em conduzir todo este processo está voltada para sua pessoa.

Decidimos proceder entrevistas, a uma amostra de professores e de gestores com objectivo de medir as acções dos gestores em um determinado número de escolas.

2.4. Política de Preparação Prévia dos Gestores

As instituições de educação deveriam destinar recursos para uma política eficiente de preparação destinada aos gestores com isso se evitariam transtornos que muitas vezes que gestores despreparados causam ao sistema educativo

É desejável que os candidatos ao cargo de gestor tenham formação profissional específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de gestão e conhecimento de questões pedagógico-didáticas.

CAPÍTULO TRÊS: METODOLOGIA

3.1. Abordagem Global

No que tange às considerações metodológicas, destaca-se o carácter exploratório e empírico desta investigação, uma vez que procura esclarecer e aprofundar os conceitos sobre a prática de gestão escolar e identificar factores que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino

O procedimento metodológico foi:

- Inquérito por questionários aplicados aos responsáveis da administração central, Directores regionais, inspectores, directores das unidades escolares de 16 escolas repartidas por 4 em cada localidade nomeadamente Bissau, Bafatá, Buba e Canchungo

As entrevistas aos responsáveis da administração central (Ministério da Educação) Directores regionais da Educação, inspectores, professores, directores das unidades escolares seleccionadas (o que possibilitou o acesso a diversos materiais, documentos e registos da prática educativa)

- Pesquisa Bibliográfica: Foram consultados os seguintes materiais:

Anteprojecto da Lei de Bases do Sistema Educativo Nacional – /10/2009.

Carta da Política do Sector Educativo, Set. 2009

Relatório de Estado do Sistema Educativo Nacional - RESEN-GUIB 2009

Ante projecto de Estatutos da Carreira Docente na Guiné-Bissau

Estratégia de Desenvolvimento de Sector de Ensino, 89

Orientações Gerais do ano lectivo, 1999

Lei orgânica do Ministério da Educação

Examinamos a bibliografia que analisa e discute o tema em estudo a partir de outras pesquisas, obras e artigos, trabalhos de dissertação e teses de mestrado, transcrição de seminários, debates e sites da internet

3.2. Questionários

Questionários de investigação foram usados para solicitar dados das Direcções de Serviços Centrais do Ministério, Directores Regionais, Inspectores, e Directores de unidades escolares em Bafata, Bissau, Buba e Canchungo. Foram distribuídos a quatro (4) escolas em cada um dos quatro (4) locais.

Questionários de investigação foram preferidos por causa das seguintes vantagens. Eles permitem os investigadores a terem muitas informações. Os dados obtidos são mais objectivos o que facilita no tratamento de informações e variáveis estatísticas. Questionários são relativamente baratos para administrar a longo de um curto período.

Porém, questionários têm algumas limitações e desvantagens. A taxa de retornos dos questionários preenchidos diminui em relação ao número solicitado. Algumas respostas estavam incompletas.

3.3. Entrevistas

Foram administradas entrevistas com o Departamento Centrais do Ministério de Educação, Directores Regionais de Educação, Inspectores, Directores Escolares das unidades seleccionadas, e os Professores Escolares. Eles deram aos investigadores oportunidades para obter dados dos inquiridos em primeira-mão, e ter acesso a vários materiais, documentos, e registos de prática educativa.

Foi possível seleccionar dados qualitativos durante a interacção directa com os inquiridos. Os investigadores podiam acompanhar imediatamente qualquer

detalhe que não estava claro a eles. Entrevistas também permitiram pessoas analfabetas a apresentar as suas visões durante as discussões.

Porém, dados de entrevista poderiam ser difíceis de classificar devido à impossibilidade para determinar os dados estatísticos. O método é demorado e alguns inquiridos não estavam disponíveis para entrevistas nos momentos marcados. Outros tomaram muito tempo, marcando encontros com o próximo entrevistado. Custos foram moderados, embora transporte entre escritórios e escolas constituiu motivos de desafios em alguns casos.

3.4. Observação

Os investigadores observaram os Departamentos do Ministério de Educação, Direcção das Escolas, e Professores de Disciplinas em acção, ou nos seus modos habitual e operacional. O método permitiu os investigadores a estudarem os alvos de investigação nos seus ambientes real de trabalho, incluindo avaliação das facilidades disponíveis, suas limitações e a escassez de recursos necessários.

O método é muito demorado. Alguns sujeitos de investigação tenderam a se comportar artificialmente, enquanto sob observação, aumentando as suas interações com os seus superiores, subordinados, ou estudantes. A presença de Actores ou "Estrangeiros" na cena parecia chamar a atenção, assim, rompeu o fluxo normal de trabalho, ou a participação de alunos na aula.

3.5. Reuniões

Onde foi possível, os Investigadores convocaram e organizaram reuniões com Professores, Directores Escolares, Inspectores, e Representantes de Pais, ouvir as opiniões deles/delas sobre o assunto de investigação. Alguns dados uteis foram retirados das reuniões que tiveram discussões abertas. É possível verificação de detalhes apresentado, e alguns inquiridos examinaram e corrigiram o que eles consideram ser informação incorrecta naquele mesmo lugar.

Porém, também foi notado que a maioria dos subordinados tinha medo de expressar as suas opiniões contraditórias entre os seus superiores dominantes, possivelmente por medo de retaliação. A maioria das reuniões foram assistidas deficientemente porque as pessoas convidadas estavam ocupadas em outro lugar, ou não tiveram meios financeiros a fim de viajar para o local da reunião, uma vez que não havia a nenhum orçamento dispensado para tal custos.

CAPÍTULO QUATRO: RESULTADOS E COMENTARIOS

4.1. Apresentação e Análise de Respostas sobre Questionários

4.1.1. Variável: Boa Governação

Tabela 01

** Você considera que a questão da boa governação inclui a dimensão educativa?	Nº de inq.	%
Marginalmente no plano teórico	2	2,6%
Sim, mas apenas em teoria	4	5,3%
Sim, na realidade	3	3,9%
Não Respondeu	67	88,2%
Você considera que a questão da boa governação como se coloca aos directores, inclui a dimensão educativa?	Nº de inq.	%
Marginalmente no plano teórico	5	6,6%
Não no plano teórico	2	2,6%
Não, na realidade	27	35,5%
Sim, mas apenas em teoria	19	25,0%
Sim, na realidade	12	15,8%
Não Respondeu	11	14,5%
** O Ministério da Educação tem realizado debates sobre a boa governação?	Nº de inq.	%
Não	5	6,6%
Pouco	1	1,3%
Suficiente	1	1,3%
Não Respondeu	69	90,8%
você participou do debate sobre a boa governação?	Nº de inq.	%
Não	63	82,9%
Pouco	1	1,3%
Não Respondeu	12	15,8%
** Se responder positivamente, nos últimos 2 anos lectivos, você participou (foi representado)?	Nº de inq.	%
Não	2	2,6%
Sim	3	3,9%
Não Respondeu	71	93,4%
** Se responder positivamente, nos últimos 2 anos lectivos, indicar o número de debates em que participou	Nº de inq.	%
1	1	1,3%
4	1	1,3%
Não Respondeu	74	97,4%
** Para que público?	Nº de inq.	%
Não Respondeu	76	100,0%
* Com que interlocutores?	Nº de inq.	%
MEN	1	1,3%
SNV/PLAN	1	1,3%
UNICEF/PLAN	1	1,3%
Não Respondeu	73	96,1%
A partir de que problemáticas	Nº de inq.	%
Carta P. Educativa/Esc. raparigas	1	1,3%
Não Respondeu	75	98,7%
Na sua opinião, esse debate deve ser:	Nº de inq.	%
Alargado	7	9,2%
Contínuo	3	3,9%
Promovido	32	42,1%

Não Respondeu	34	44,7%
Você considera que o sistema educativo está a implementar boas práticas de governação?	Nº de inq.	%
Amplamente	1	1,3%
Não	40	52,6%
Pouco	19	25,0%
Razoavelmente	13	17,1%
Não Respondeu	3	3,9%
Total geral dos inquiridos	76	100,0%

A Boa Governação é muita das vezes entendida no seu sentido mais restrito e directo, descurando outras propriedades e virtualidades que pode conter este conceito moderno da praxis política. As respostas contrastantes quanto a questão da dimensão educativa na boa governação reflectem essa inconsistência, pois a maioria dos que responderam a esta questão (4) consideram que tem relevância somente no plano teórico, ou seja, estamos perante uma compreensão restritiva desse conceito, entendida no nosso ponto de vista com o nível académico dos detentores de cargos de direcção e gestão. Uma boa parte dos inquiridos tem opinião inversa (3) e considera que a boa governação inclui a dimensão educativa. A esmagadora maioria (38,2%) não respondeu porque não tem uma ideia formada sobre o assunto.

Esta mesma dualidade no entendimento dos inquiridos se coloca quanto a dimensão educativa da boa governação para com os Directores de estabelecimentos. Perante esta questão a maioria dos inquiridos (35,5%) rejeita ou não considera que a boa governação, entendida aqui, presumo, como bom desempenho, inclua a dimensão educativa para com os directores. Opinião contrária tem uma parte substancial dos inquiridos, se adicionarmos aqueles que acham que a dimensão educativa é relevante para a boa governação, apenas em teoria (25%) + os que consideram que efectivamente na realidade a dimensão educativa é importante para a boa governação (15,8%) = (40,8%). As outras opiniões são marginais e não reflectem qualquer tendência que mereça a nossa análise. O mais curioso é que esta questão teve um elevado índice de respostas (não respondeu - 14,5%), o que contrasta com a alta percentagem de questões que não obtiveram respostas nas outras inquirições.

As posições contrastantes relativamente a boa governação e, em concreto a inclusão nela da dimensão educativa demonstram no nosso ponto de vista que não é um conceito completamente assimilado pelo universo da população inquirida. Esse facto é comprovado com a resposta a pergunta se o ministério da Educação tem realizado debates sobre a boa governação. 90% dos inquiridos não responderam, e dos restantes somente um (1) (1,3%) acha suficiente o número de debates promovidos pelo ministério da Educação. A questão colocada se tinham participado em algum debate sobre a boa

governança, (80,2%) dos inquiridos respondeu negativamente, praticamente a totalidade do universo em questão

As questões que foram lançadas para concretizar esta questão: (interlocutores; problemáticas; público: numero de debates), e as respostas obtidas vem confirmar que, a ideia que se tem desta problemática é confusa e que as oportunidades de debate não têm surgido com a frequência necessária e desejada para uma evolução e maturação relativamente a este conceito. Aliás, 42% dos inquiridos acham que se deveria empreender ou promover debates sobre estas questões.

Finalmente, questionados sobre se o sistema educativo estaria a implementar boas práticas de governança, mais de dois terços (2/3), responderam pela negativa, incluindo neste grupo aqueles que responderam que pouco se tem feito nesse sentido, (25%) dos inquiridos. Contudo existe uma pequena franja (17,1%) que pensa que o sistema educativo está a implementar boas práticas de governança, sem argumentar em que critérios se fundamentam essa opinião.

4.1.6 Variável Gestão Escolar

Tabela 02

** As escolas são beneficiárias da política para apoiar edição escolar?	Nº de inq.	%
Não		
Sim, no limite	3	3,9%
Não Respondeu	3	3,9%
	70	92,1%
* No seu estabelecimento para os alunos e as suas familiares, livros são os seguintes;	Nº de inq.	%
Financiados em menos de 50%	5	6,6%
Inteiramente suportados pelas famílias	29	38,2%
Sim, no limite	1	1,3%
Subsidiada por mais de 50% do custo	1	1,3%
Totalmente gratuito	7	9,2%
Não Respondeu	33	43,4%
* Em sua escola, o princípio da maioria, do uso comum dos livros é:	Nº de inq.	%
1 aluno/discip/ 1 manual	4	5,3%
1 aluno/discip/muitos manuais	4	5,3%
2 aluno/discip/muitos manuais	1	1,3%
Escassez de manuais	21	27,6%
varios alunos/1 discip/1 manual	11	14,5%
Não Respondeu	35	46,1%
* A sua instituição é um beneficiária da política para apoiar a edição escolar?	Nº de inq.	%
Não		
Não Dispõe de informação	23	30,3%
Não dispões de informação	2	2,6%
Sim, efectivamente	2	2,6%
Sim, no limite	8	10,5%
	4	5,3%

Não Respondeu	37	48,7%
**A ajuda internacional para a distribuição de manuais, a maioria das escolas não participa?	Nº de inq.	%
Não	3	3,9%
Não Respondeu	73	96,1%
*A ajuda internacional para a distribuição de manuais, a sua instituição não participa?	Nº de inq.	%
Não	15	19,7%
Sim	5	6,6%
Não Respondeu	56	73,7%
** ajuda internacionais para a distribuição de manuais, a grande maioria dos estabelecimentos contribuíam?	Nº de inq.	%
Não	1	1,3%
Não Respondeu	75	98,7%
*A ajuda internacional para a distribuição de manuais, a sua escola contribui participa?	Nº de inq.	%
Não	10	13,2%
Sim	4	5,3%
Não Respondeu	62	81,6%
Em termos de manuais, a escola é, ou pode ser na sua opinião, a unidade relevante para:	Nº de inq.	%
Gestão de compras	6	7,9%
Gestão de orçamento	24	31,6%
Não	5	6,6%
Sim	4	5,3%
Não Respondeu	37	48,7%

Na sua opinião, que órgãos podem fornecer esses serviços tão bem ou melhor do que a escola em:

Gestão de orçamento	Nº de inq.	%
APEE	12	15,8%
Comité de gestão	4	5,3%
Directores das escolas	1	1,3%
Escolas	1	1,3%
Estab. Escolares	3	3,9%
Inspecção escolar	1	1,3%
Instituições Financeira	1	1,3%
ONG não Governamental	1	1,3%
ONG's	2	2,6%
Parceiros da Educação	1	1,3%
UNICEF	1	1,3%
Não Respondeu	48	63,2%
Gestão de compras	Nº de inq.	%
APEE	11	14,5%
Comité de gestão de Compras	1	1,3%
Comité de gestão estoque	2	2,6%
Direcção das escolas	3	3,9%
Estab. Escolares	9	11,8%
MENCCID	1	1,3%

ONG s	4	5,3%
Não Respondeu	45	59,2%
Gestão de stoques	Nº de Inq.	%
APEE	9	11,8%
Comité de gestão escolar	1	1,3%
Direcção das escolas	2	2,6%
Direcção regionais	1	1,3%
Estab. Escolares	4	5,3%
Escolas	1	1,3%
Gestão de estoque	1	1,3%
ONG's	3	3,9%
Não Respondeu	54	71,1%
Total Geral	76	100,0%

O ensino e a aprendizagem na sala de aula processam-se através dos instrumentos e recursos pedagógicos e educativos, nomeadamente a disponibilização dos Manuais escolares cujos conteúdos se orientam pelos programas pré-estabelecidos para as diferentes classes e disciplinas. A qualidade dos manuais, a sua configuração gráfica, o seu potencial informativo e educativo jogam um papel crucial no processo de aprendizagem, mas o mais importante é que ele esteja disponível para o manuseamento, recreação e exercitação dos alunos nas salas de aulas.

Este inquérito vem demonstrar que a maioria não tem ideia formada sobre a política da edição dos manuais, porque é um processo bastante afastado da vivência quotidiana dos intervenientes na vida da escola, ou então não conseguiram perceber a relação entre o apoio à edição de manuais e os benefícios para a escola e os alunos (92,1%) dos inquiridos não respondeu a questão.

As despesas com a aquisição dos manuais são problemas e questões concretas que se põem aos alunos e os pais e encarregados da educação, daí que possamos descortinar respostas mais perceptíveis da situação. Assim, podemos aferir que uma alta percentagem (38,2%) dos inquiridos tenha afirmado que a aquisição dos manuais é inteiramente suportada pelas famílias. Se abstrairmos o universo daqueles que não responderam a esta questão, então teremos uma dimensão mais próxima do real com esta resposta sobre o grau do financiamento suportados pelas famílias para a aquisição dos manuais.

Analisando as respostas sobre esta questão somos levados a concluir que as famílias na sua esmagadora maioria assumem as despesas com a aquisição dos manuais. Somente uma pequena percentagem diz ter acesso gratuito aos manuais escolares, supostamente distribuídos pelos serviços da educação.

Se nos lembrarmos que há mais de quatro anos o ministério não tem encomendado a produção em massa dos manuais escolares e que daí para cá as reproduções dos manuais têm sido em pequena escala e obedecendo a lógica mercantilista, então torna-se claro e tem todo o sentido a percentagem elevada dos que opinam que a aquisição dos livros é inteiramente suportada pelas famílias

Se o livro está disponível, em que proporção ou medida é acessível a todos os alunos em classes? As respostas são inequívocas, ou seja os livros e manuais são escassos (27%) e, por isso mesmo, não chegam para colmatar as necessidades e assim deparamo-nos com a situação de um manual para vários alunos e mesmo de ausência de manuais para determinadas disciplinas. A escassez de manuais explica-se pelo facto do Governo não financiar a produção de manuais já faz alguns anos o que conseqüentemente encarece os custos dos manuais que se encontram no mercado reproduzidos quase de forma artesanal e sem qualidade gráfica.

As instituições não beneficiam da política de apoio à edição escolar, com excepção da própria Editora Escolar. Essa realidade é insofismável e é confirmada na inquirição pela percentagem elevadíssima dos que afirmam que a instituição não é beneficiária da política de apoio à edição escolar, ou seja mais de 80% no universo daqueles que responderam a esta questão. Os que responderam afirmativamente vem confirmar, devido a sua percentagem derisória, que uma ou muito poucas instituições são beneficiárias da política de apoio à edição escolar.

As escolas também não têm quaisquer dividendos, em termos monetários, do apoio concedido pelos organismos internacionais para a distribuição dos manuais e nem participam na gestão deste processo devido a excessiva centralização da gestão administrativa no ministério da educação. Relativamente às instituições iremos encontrar o mesmo cenário, embora mitigado pelo facto de uma percentagem irrelevante (6,6%) ter afirmado que a sua instituição participa e porventura beneficia da ajuda internacional para a distribuição de manuais. Podemos concluir, decorrente da leitura das respostas, que a esmagadora maioria dos estabelecimentos de ensino e as instituições não beneficiam e nem participam da ajuda internacional para a distribuição de manuais. Esta situação é vista de forma crítica, porque uma boa parte dos actores inquiridos acha que a escola poderia ser uma unidade relevante na gestão deste processo, quer em termos de compra dos manuais, quer em termos de controlo e supervisão orçamental.

A questão colocada em saber que órgãos ou entidades podem fornecer esses serviços tão bem ou melhor do que a escola, podemos inferir das respostas que existe um grande descrédito em relação aos órgãos de gestão da escola,

em termos das suas capacidades em gerir com eficiência e transparência este processo em todos os seus aspectos. Vejamos, a única entidade que oferece alguma confiança reflectida nas respostas, é a Associação de pais e Encarregados da Educação – APEE, uma entidade parceira na gestão da escola, mas que é autónoma em relação aos órgãos de decisão e administração da escola e portanto seria controverso substituir a escola naquilo que são as suas atribuições. A par da APEE, as ONG's merecem algum crédito de confiança para a gestão deste processo, mas num degrau muito mais abaixo.

Uma análise atenta as respostas dos inquiridos sobre a gestão dos manuais impele-nos para os seguintes comentários:

- a) As escolas enquanto unidades de gestão de recursos, nomeadamente dos manuais, não oferecem garantias de uma gestão transparente e responsável;
- b) A desconfiança relativamente à gestão pelos órgãos da escola funda-se no facto delas serem pouco participativas e democráticas. A gestão pode estar centralizada numa única pessoa que não presta contas ao colectivo, pois o seu poder não depende desse mesmo colectivo.
- c) A credibilização da gestão das escolas passa pela introdução de uma filosofia de gestão democrática e participada e inclusive pela eleição dos órgãos de direcção.

4.1.3. Variável: Centralização / descentralização / desconcentração.

Tabela 03

** Pensa que os directores dos estabelecimentos têm domínio das bases jurídicas destes 3 conceitos (centralização, descentralização e desconcentração)	Nº de inq.	%
Não	7	9,2%
Pouco	2	2,6%
Suficiente	1	1,3%
Não Respondeu	66	86,8%
Total Geral	76	100,0%
pessoalmente, você acha que domina as bases jurídicas destes 3 conceitos (centralização, descentralização e desconcentração)	Nº de inq.	%
Não	46	60,5%
Pouco	13	17,1%
Suficiente	7	9,2%
Não Respondeu	10	13,2%
Se a resposta for positiva, tenham adquirido essa formação?	Nº de inq.	%
Não Respondeu	76	100,0%

Com que interlocutores?	Nº de inq.	%
Não Respondeu	76	100,0%
Na sua opinião, essa formação deve ser:	Nº de inq.	%
Alargado	3	3,9%
Continuada	8	10,5%
Promovida	54	71,1%
Não Respondeu	11	14,5%
As competências atribuídas aos diferentes níveis administrativos no sistema de ensino, são definidos pelos textos (leis, regulamentos,)	Nº de inq.	%
Claramente	5	6,6%
Inexistentes	20	26,3%
Muito claramente	5	6,6%
Nada claro	12	15,8%
Pouco claro	30	39,5%
Não Respondeu	4	5,3%
** São integrados pelos directores?	Nº de inq.	%
Claramente	2	2,6%
Nada claro	1	1,3%
Pouco claro	1	1,3%
Não Respondeu	72	94,7%
* São integrados por chefes de estabelecimentos?	Nº de inq.	%
Claramente	5	6,6%
Muito claramente	5	6,6%
Nada claro	22	28,9%
Pouco claro	27	35,5%
Não Respondeu	17	22,4%
Na sua opinião, a boa governação ao serviço de bom desempenho do sistema de ensino é efectivamente melhor realizada:	Nº de inq.	%
Pelos serviços centrais	8	10,5%
Por autoridades locais	59	77,6%
Não Respondeu	9	11,8%
Total Geral	76	100,0%

Os três conceitos aqui considerados relevam da ciência e dos saberes da Administração e dos seus diferentes modelos e tipos. Por isso mesmo, qualquer cidadão que não tenha tido uma confrontação teórica e prática com a administração, em termos de direcção não terá um conhecimento e um domínio esclarecido desse conceito. Assim, é muito natural que perante a indagação sobre estas questões e especificamente se os Directores dos estabelecimentos têm domínio das bases jurídicas desses três conceitos

(centralização/descentralização/desconcentração), 86% dos inquiridos não respondeu a esta questão, por que nunca avaliaram os conhecimentos dos

directores sobre esta matéria. Uma pequena percentagem dos inquiridos foi mais ousada na resposta (9,2%) e pensa que efectivamente os Directores não têm domínio das bases jurídicas destes conceitos.

Logicamente, quando a questão foi colocada, mais a nível pessoal de cada um dos inquiridos, as respostas foram proporcionalmente inversas. Com efeito, (65,5%) dos inquiridos não escamoteou a questão e respondeu que não tinha conhecimento e nem domínio das bases jurídicas desses três conceitos que enformam os saberes da administração. (9,2%) dos inquiridos sobre esta questão acha ou pensa que tem conhecimentos suficientes sobre estes conceitos. Contudo, quando se questionou a esse grupo como e onde tinha adquirido essa formação e conhecimento, nenhum foi capaz de dizer ou apontar uma formação – não respondeu (100%), e mais, ainda questionado, com que interlocutores a resposta e a percentagens obtidas foram idênticas (100%) – não respondeu, dos inquiridos. Portanto, podemos concluir que o conhecimento e o domínio dos três conceitos no universo dos actores que intervêm no sector educativo são escassos e praticamente inexpressivos. Naturalmente que, este estado de coisas é entendida como um défice e, por isso mesmo, (71,1%) é da opinião que se deve promover formações sobre esta questão específica e, somente (14,5%) não tem uma opinião formada sobre o sujeito e nesse caso não responderam a questão.

Correlativamente aos três conceitos pré citados: (centralização/descentralização/desconcentração) pôs-se a questão das competências atribuídas aos diferentes níveis administrativos no sistema do ensino, se são definidos por textos normativos (leis, regulamentos, ...) ou não. A esta questão as respostas foram inequívocas (23,6%). Dos inquiridos considera que as competências atribuídas não estão definidas, e mesmo inexistentes nos textos normativos e, essa tendência ou percepção negativa é reforçada com os (39,5%) dos inquiridos que considera pouco clara a definição de competência nos textos regulamentares para os diferentes níveis administrativos no sistema de ensino. Os que advogam que existe uma definição muito clara nessa questão não ultrapassa os (6,6%) dos inquiridos, o que convenhamos é uma percentagem muito baixa e que não é suficiente para mudarmos a nossa percepção sobre o problema, ou seja, as competências atribuídas nos diferentes níveis não estão claramente definidas e muitas das vezes não tem expressão em termos de textos normativos e regulamentares.

Será que no exercício das suas funções os Chefes de estabelecimentos integram esses regulamentos ou têm em conta esses dispositivos na sua gestão? Para a maioria esmagadora dos inquiridos os directores dos estabelecimentos não fazem recursos a essas normas para a sua administração corrente do estabelecimento. As respostas apontam claramente nesse sentido. Se não vejamos, a essa questão (28,9%) dos inquiridos opinam

que não é nada claro que o integrem e (35,5%), diz que é pouco claro que os directores integrem as competências definidas nos textos normativos na sua gestão e administração dos estabelecimentos escolares. Uma percentagem residual tem opinião favorável, isto é, (6,6%) diz que o integram claramente, acrescido dos dizem que muito claramente o integram (6,6%).

Por último, põe-se a questão sacrossanta da administração: a que nível da administração e dos serviços se realiza melhor a boa governação e se obtém o melhor desempenho, nos serviços centrais ou locais? As respostas são claras e não deixam margens para quaisquer dúvidas. Mais de (77,6%) dos inquiridos considera que a boa governação e o bom desempenho fazem-se ao nível local dos serviços e das autoridades.

Este posicionamento é consequente e corolário das posições e opiniões sobre a boa governação e a pouca credibilidade das instituições públicas investidos na gestão dos recursos alocados à escola. Essa ausência de credibilidade é mais acentuada e é mais perceptível quanto mais elevado é o nível de decisão nos serviços da administração estatal. Por isso mesmo não é de estranhar que somente (10,5%) dos inquiridos acham que os serviços centrais podem ter melhores prestações e melhores desempenho na gestão do sistema de ensino e dos recursos disponibilizados para o efeito.

4.1.4. Variável - Profissionalismo na gestão escolar

Tabela 04

Na sua opinião, em matéria de gestão escolar a formação dos directores de escolas é, em geral:	Nº de inq.	%
Bastante Insatisfatória	14	18,4%
Bastante satisfatória	7	9,2%
Insatisfatória	31	40,8%
Satisfatória	16	21,1%
Não Respondeu	8	10,5%
Na sua opinião, em matéria de gestão escolar a formação continua de directores de escolas é, em geral:	Nº de inq.	%
Bastante Insatisfatória	5	6,6%
Bastante satisfatória	3	3,9%
Insatisfatória	4	5,3%
Satisfatória	63	82,9%
Não Respondeu	1	1,3%
Na sua opinião, em matéria de gestão escolar a formação inicial e contínua de directores de escolas trata de a questão da transição da função de professor para a de director de uma escola:	Nº de inq.	%
Bastante insatisfatória	9	11,8%

Bastante satisfatória	5	6,6%
Inexistente	21	27,6%
Insatisfatória	12	15,8%
Satisfatória	12	15,8%
Não Respondeu	17	22,4%
Na sua opinião, na gestão escolar, a necessidade de reconhecimento dos profissionais da educação devem ser:	Nº de inq.	%
Devidamente tida em conta	1	1,3%
Integrados na carreira	14	18,4%
Ordem Salarial	23	30,3%
Raramente levadas em conta	1	1,3%
Suficientemente tidos em conta	1	1,3%
Um parâmetro chave	34	44,7%
Não Respondeu	2	2,6%
Na sua opinião, os progressos na melhoria da gestão escolar deve basear-se em:	Nº de inq.	%
Controle da Inspeção	55	72,4%
dos directores de estabelecimentos	1	1,3%
dos peritos e auditores	2	2,6%
Os directores dos estabelecimentos	11	14,5%
Não Respondeu	7	9,2%
Na sua opinião, a avaliação da gestão escolar deve estar sob a responsabilidade:	Nº de inq.	%
Arbitragem	1	1,3%
dos peritos e auditores	2	2,6%
Controle do corpo da inspecção	52	68,4%
Os directores dos estabelecimentos	11	14,5%
Não Respondeu	10	13,2%
Total Geral	76	100,0%

Gerir uma escola exige alguns conhecimentos básicos de princípios de gestão e administração, para além de alguma capacidade de Liderança. Este inquérito permite-nos ajuizar da formação sobre este sujeito, do domínio dessas matérias pelos Directores e Professores em geral e de quão esses conhecimentos são necessários para uma boa governação e administração da escola.

Chamados a pronunciarem-se sobre o nível de formação dos directores em matéria de gestão escolar, a maioria dos inqueridos não hesitou em afirmar que a formação é insatisfatória (40,8%) e, alguns têm uma opinião ainda mais negativa (18,4%) dos inquiridos declarou que a formação em matéria de gestão é bastante insatisfatória.

Estas duas respostas perfazem o mesmo conjunto de percepção negativa quanto à formação dos Directores em matéria de gestão, embora com graus diferentes e diferenciados de percepção. Nesta questão assume algum relevo, em termos percentuais, aqueles que acham que os directores têm uma formação satisfatória (21,1%) acrescido dos que dizem ou acham que ela é bastante satisfatória (9,2%) dos inquiridos. Os que assim responderam presume-se que são directores de estabelecimentos ou integrantes de órgãos de direcção das escolas, que não se sentem confortáveis em admitir insuficiências de conhecimento na matéria.

4.1.5. Governação Educativa

Como pode ser deduzido da investigação antecedente, institucionalizar e consolidar gestão educativa são factores importantes. A qualidade da educação pode ser melhorada através de práticas de gestão aperfeiçoada por meio da utilização transparente dos recursos e mecanismos de responsabilização vis – à -vis das comunidades e demais actores.

As acções que visam a promoção da apropriação e da responsabilidade através do planeamento participativo merecem nossa atenção. As questões de gestão não estão limitadas a melhoria da gestão do sector público: eles afectam a vontade de reforçar a adaptação das diferentes partes interessadas em todos os níveis.

Um dos principais focos de investigação são o conceito de boa governação a centralização / descentralização, a fim de responder a perguntas sobre o grau adequado de delegação de competências no sistema educativo (recrutamento de professores, controle de orçamentos, elaboração de currículos, etc.) a nível nacional e a nível regional e local e / ou escolas de dimensão do país e culturas.

Este trabalho também tem em conta a atribuição de responsabilidades quer aos níveis do ministério da educação bem como a nível regional, e da escola.

Uma segunda linha de investigação centra-se no desenvolvimento de técnicas de gestão e mobilização de recursos. Ao falar da gestão educativa não se limita exclusivamente em modos tradicionais de gestão das escolas.

O estudo interessou-se igualmente da gestão de recursos humanos, pedagógicos e financeiros.

A formação e a profissionalização da gestão escolar merecem também um destaque. As questões de boa governação abrangem os mecanismos disponíveis para os governos impor coerência e responsabilidade, mesmo em sociedades que têm uma autonomia considerável em seus sistemas de ensino.

4.2. Apresentação e Análise de Resultados a partir das Entrevistas

4.2.1. Gestores

A maioria admite não ter recebido nenhuma formação ou preparação para exercer a função de gestor. Mostram-se opiniões que sua participação na planificação pedagógica é importante ser um líder pedagógico e acredita ser necessária a troca com os docentes de métodos e técnicas pedagógicas. Além disso, afirma permitir a aplicação de novas técnicas e ideias no enriquecimento do processo ensino aprendizagem, e fica disposto a fazer mudanças fundamentadas para melhorar o trabalho da escola, como por exemplo em questões administrativas, financeiras e principalmente pedagógicas. As contradições existentes são inúmeras, isso mostra o seu despreparo para assumir um cargo de gestor escolar.

4.2.2 Professores

Constatou-se a grande preocupação dos professores em relação à questão pedagógica, mais especificamente a planificação, se reconhece que o tempo é insuficiente segundo os professores para desenvolver um trabalho de qualidade, relatam que há um distanciamento entre o gestor escolar e a planificação pedagógica, alguns professores relatam que nunca houve a participação do gestor escolar durante tal acção, os docentes acreditam que o gestor deve exercer papel importante na planificação pedagógica, ou seja, um líder pedagógico onde professores e gestor devem reunir-se e trocar ideias, métodos e técnicas pedagógicas e permitir sua aplicação com o objectivo de obter resultados positivos no processo de ensino aprendizagem e melhorar o trabalho da escola em todas as suas dimensões.

Seguem os resultados obtidos na pesquisa no qual se pode observar que existem paradoxos e contradições em relação ao papel do gestor e as questões pedagógicas que precisam ser quebradas ousando construir um projecto de escola que reflecte as (novas) utopias da educação, construindo assim uma gestão democrática e participativa.

Consideramos que todo gestor precisa de algum tipo de preparação prévia antes de assumir o cargo de gestor antes mesmo que se cogite a possibilidade de se assumir o cargo. Esta preparação deveria fazer parte das políticas educativas da Direcção Regional da educação ou de outra entidade responsável em executar tal tarefa.

É muito importante observar a divergência que há entre os professores e gestor quanto ao trabalho docente e a planificação pedagógica.

É notável a afirmação do gestor quando ele diz que deve ser um líder pedagógico e os docentes acreditam que o gestor deve ser o líder natural da escola.

Considerarmos que o papel do gestor é muito importante para o bom funcionamento da escola. Portanto deve haver um processo de selecção muito sério na escolha dos gestores.

Para concluir deve-se frisar que o gestor escolar deve ser o principal pedagogo, e o maior responsável pelo processo ensino aprendizagem, pois é a pedra angular do edifício educativo que o colectivo docente deve construir dia a dia na escola.

Entendemos que a participação do gestor é fundamental em todas as áreas: administrativa, financeira e principalmente pedagógica. O director é, sem dúvida, a "autoridade máxima na escola e o responsável último dela.

4.2.3. Desafios de Melhoria de Gestão Escolar

A Guiné-Bissau é um país em desenvolvimento que necessita articular os objectivos de crescimento económico e inclusão social. Dificilmente este duplo desafio poderá ser enfrentado com sucesso sem uma melhoria consistente e progressiva da qualidade da educação.

Todavia, o reconhecimento da centralidade da educação para o desenvolvimento do país coexiste com a constatação de inúmeras dificuldades para o fortalecimento do sistema educativo, decorrentes de um processo histórico de transformação e desqualificação da escola pública.

A melhoria da qualidade da educação envolve a superação de problemas complexos, tais como insuficiência de pessoal qualificado, carência de recursos tecnológicos e escassez de financiamento. Neste cenário, um esforço de mudança que, gradativamente, busque aumentar a eficácia dos sistemas educativos, certamente requer investimentos em diferentes áreas: melhorias na infra-estrutura das redes de ensino, novas tecnologias educativas, aprimoramento dos processos de formação de professores, ampliação dos mecanismos que estimulem a permanência na escola de crianças oriundas de famílias de baixa renda, além de outras.

No entanto, as chances de que quaisquer investimentos públicos na melhoria da educação possam ser efectivamente potencializados dependem fortemente de um factor crítico: **o aprimoramento da gestão das escolas públicas.**

Muitas organizações não governamentais, comunidades locais e instituições internacionais que apoiam escolas públicas têm tentado implantar medidas ou projectos de melhoria da qualidade do ensino nas várias áreas dos países, com resultados nem sempre satisfatórios ou pouco expressivos.

Na maioria dos casos, constata-se que tais acções têm sido levadas a cabo de forma pontual, com foco em algumas poucas escolas e não no conjunto de uma rede escolar e sem um correspondente esforço de articulação e desenvolvimento da capacidade gestora dos sistemas locais de ensino.

Reconhecendo esta lacuna, impõe-se a semelhança do que se passa noutras realidades africanas como nossa desenvolver uma estratégia de parceria e um método de trabalho em gestão educativa para auxiliar as Direcções Regionais de Educação a fortalecer sua capacidade gestora, liderar mudanças, identificar problemas, projectar e implementar soluções, definir estratégias, monitorar resultados, desenvolver parcerias geradoras de novos recursos e estimular a co-responsabilidade das lideranças locais para a sustentação dos processos de mudança.

Propõe-se o método **Cidade e Educação**, que se fundamenta nos processos de gestão subjacentes aos sistemas escolares reconhecidos como eficazes pela literatura educativa internacional e no compromisso ético com a democratização e a melhoria da qualidade da escola pública no país.

Esta é a hipótese básica de trabalho do método **Cidade e Educação**: sem o fortalecimento da capacidade endógena e da autonomia das regiões para a gestão de seus sistemas escolares não é possível otimizar meios e investimentos na qualidade do ensino, melhorar os resultados das escolas e, sobretudo, sustentar mudanças alcançadas.

O método **Cidade e Educação** que pressupõe a descentralização administrativa em forma de autarquias, baseia-se em dois princípios básicos de gestão:

- 1) Estilo democrático – Favorece o estabelecimento de rumos compartilhados e estimula o comprometimento dos agentes internos e das lideranças da comunidade com um projecto educativo.
- 2) Visão sistémica/trabalho em rede – Promove a articulação das funções e meios relevantes para se alcançar equidade e avanços progressivos de qualidade no conjunto das escolas de um dado sistema. Um sistema educativo conduzido a partir destes princípios de gestão sedimenta gradualmente três condições fundamentais para a geração dos resultados esperados:

- 3) Clareza colectiva de rumos – O sistema sabe qual é sua função e quais são os resultados que pretende atingir, e estimula o compromisso com os rumos definidos.
- 4) Adequação entre meios e fins – O sistema consegue mobilizar e articular recursos materiais, tecnológicos, humanos e culturais apropriados para o alcance de seus objectivos.
- 5) Co-responsabilidade pelos resultados – O sistema estabelece um padrão ético e participativo de interacção e tomada de decisões, actua com transparência na avaliação de resultados e promove a responsabilidade dos diversos agentes (escolas, pais, comunidade, alunos) na busca de resultados.

4.3. Apresentação e Análise de Respostas de Reuniões e Observações

4.3.1. O profissionalismo de Gestão Escolar: Desafios, Problemas e Oportunidades para Acção

Os inquiridos que comparecem nas reuniões durante a investigação estavam cientes que Educação é parte de reformas do serviço público. Estas reformas visam a transformação de serviços públicos no contexto de modernizar e melhorar paradigmas pragmáticos inspirado para Nova Gestão Pública, incluindo alguns aspectos do desenvolvimento de conceitos e habilidades das pessoas que trabalham nestas organizações. De certo modo, é o mesmo interesse em descentralização e autonomia do suposto serviços de proximidade sobretudo a educação (Aucoin, 2002).

Reformas empreendidas nestas áreas são agrupadas frequentemente sob aspectos temáticos associados com a nova gestão de educação. É um tema interessante que precisa ser examinado completamente. Este trabalho restringe a análise ao exercício de formação de "profissionalismo": é habilidade visível. Depois da sua definição, haverá discussão sobre conceitos alcançados.

4.3.2. O que é isto exactamente de Profissão?

O conceito de profissão refere-se ao universo semântico algo diferente dependendo das línguas e que muitas vezes leva a mal entendidos.

Geralmente a profissão" refere-se a uma determinada ocupação da qual depende os meios de subsistência.

Por exemplo, o que chamamos "formação profissional" é uma preparação para a ocupação de uma profissão que é fonte de receitas e promove uma maior autonomia pessoal. «"Ser profissional", então é uma pessoa de uma

determinada actividade que demonstra uma capacidade provada e reconhecida para as funções associadas a esta actividade. O conceito de profissão refere-se aos conteúdos do trabalho, as competências adquiridas e as qualificações para o exercício das actividades as quais associamos a palavra ("profissional")

O estudo regista uma atitude favorável a profissionalização da gestão da escola, e que o pessoal de enquadramento tenha um "comportamento profissional" no sentido de um bom desempenho

Consequentemente, a profissionalização do pessoal de enquadramento, assim como a descentralização implica a nova configuração de regulamentos aplicados na pilotagem e gestão do sistema educativo onde no seio deste último, a avaliação e prestação de contas, assumem uma nova amplitude

Abordar a questão da profissionalização da gestão escolar, é também prestar uma atenção particular que reveste hoje a avaliação no seio dos sistemas educativos

Em muitos aspectos, o discurso cada vez mais difundido da profissionalização da gestão escolar, inscreve-se nesta lógica reactualizada das funções reguladoras da avaliação

Em suma, a profissionalização permitirá que os mecanismos reguladores de ajustamento pessoal e profissional sejam associados a um quadro de referência normalizado e explícito, bem como o ajustamento entre pares sem intervenção de natureza hierárquica

Para precisar, é útil rever o conceito de regulação

4.3.3. Regulação e Profissionalização

Antes de prosseguir, é necessário definir melhor este conceito de regulação

A regulação, esta no centro de um dispositivo de avaliação relacionados com a concepção de reconhecimento profissional para os membros de uma determinada profissão

Usada no século XIX, em campos como a biologia ou em técnicas como mecânica, este conceito refere-se, segundo Caguilhem (1990), a três conceitos principais: a primeira é uma relação ou interacção entre elementos instáveis, o segundo é o critério ou os critérios a respeitar (por exemplo, regras) e,

finalmente, o terceiro o comparador como por exemplo a existência de uma referência normativa.

Há que referir se, as duas concepções mais recentes da noção de que a regulação é contribuição para uma compreensão mais esclarecida da profissionalização.

Assim, regular consistiria no ajustamento conforme os objectivos preconizados.

4.3.4. Atores Envolvidos na Gestão Escolar

Em algumas das localidades da amostra –Canchungo, Bafatá, as estruturas directivas das escolas foram afectadas pelo novo modelo de gestão, na busca da colectivização das responsabilidades e da autonomia institucional.

Isso significa que a responsabilidade da direcção escolar nas mãos de um ou dois profissionais – director e subdirector – é agora compartilhada com a comunidade escolar por meio de um órgão dirigente cujos membros têm poderes idênticos. No entanto, essa estrutura colegial de gestão escolar assume diferentes formas, atribuições e responsabilidades, e envolve diferentes atores em cada uma das localidades citadas.

Na localidade de Bafatá, a estrutura directiva das escolas estudadas está organizada na forma de um conselho que intervém nos aspectos administrativos e pedagógicos e constituído por pais, professores, directores, representantes de alunos e da comunidade.

4.3.5. Articulação Escola e Comunidade

Um dos atores envolvidos na gestão escolar é a comunidade, por intermédio de seus membros e das instituições públicas ou privadas da sociedade. O Conselho de Escola é um órgão institucionalizado de participação da comunidade escolar na gestão da escola. Somente em Bafatá a comunidade não-escolar também participou da gestão das instituições escolares. Entretanto, existem outras formas de articular as comunidades escolar e não-escolar com a instituição escolar e a política educativa na localidade.

Em várias localidades da região de Bafatá, a comunidade está articulada com a Direcção Regional de Educação ou com a unidade escolar, por meio de parcerias com organismos não-governamentais para ajudar a obter recursos financeiros para as escolas. Além disso, como os recursos institucionais são insuficientes em grande parte das regiões, as escolas costumam solicitar a

colaboração financeira da comunidade por intermédio da caixa escolar e promover actividades para a arrecadação de fundos como r, festas etc.

Também pudemos observar que, na maioria das localidades, a comunidade escolar e outros sectores da sociedade participaram de alguma maneira da política educativa global, ainda que com significados bastante diferentes. Nas secções de Badora e Cossara em Bafatá, a articulação entre a política educativa e a comunidade foi expressa pelo direito da população de ser informada das acções educativas e, por sua vez, de controlar a gestão da escola comunitária.

Mas também os conselhos comunitários e as associações de moradores participaram de forma sistemática da gestão das escolas, enviando seus representantes aos conselhos escolar promovendo, dessa forma, a integração entre escola e comunidade.

A Região de Cacheu implementou um programa de regionalização da planificação educativa e promoveu o conselho Regional da Educação, para que a comunidade participasse da formulação das directrizes básicas do Plano Regional de Educação.

Prevista no Anteprojecto da Lei de Bases do Sistema Educativo o conselho regional da Educação realiza-se uma vez por ano com a participação de pais, alunos, professores, administradores, funcionários, representantes dos poderes públicos e da iniciativa privada. A Região está dividida em duas sub-regiões educativas, cujas comunidades e lideranças locais se reúnem regularmente para definir as propostas que seriam encaminhadas à região e eleger os delegados que tomam parte no Conselho regional da Educação.

Após a realização do primeiro Conselho Regional, foram constituídos três grupos de trabalho, o GT Profissionalização do Magistério, o GT Financiamento da Educação e o GT Gestão Democrática que acompanha a implementação das resoluções tomadas no conselho regional. A comunidade local esteve representada pelas associações.

CAPÍTULO CINCO: RESUMO, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Situação Educativa

Desde o início da década de 1980, o tema da gestão da escola e sua autonomia vêm ganhando ênfase merecida nos debates políticos e pedagógicos sobre a escola pública. No quadro da luta pela construção de uma sociedade democrática, uma das grandes vitórias das escolas no campo político-educativo foi a conquista da liberdade de acção e de decisão em relação aos órgãos superiores da administração e a maior participação da comunidade escolar nos espaços de poder da escola, por meio de instâncias como os conselhos de escola (Krawczyk, 1999).

Os argumentos que defendiam a necessidade de uma gestão escolar autónoma como condição para melhorar a qualidade do ensino supunham, segundo estudos realizados por Warde, a unidade escolar como o *locus* dessa melhoria: é a unidade escolar que comporta as possibilidades de aperfeiçoamento qualitativo do ensino, porque é nela que podem ser realizadas experiências pedagógicas alternativas (Warde 1992).

A Educação sempre conviveu com duas posturas ideológicas divergentes, que caracterizam, logicamente de forma diversa, o processo educacional – uma que se volta à manutenção da arquitectura (social, política, económica), e outra que busca uma ruptura com o estabelecido. A qualidade em Educação, fica, desta forma, subordinada ao atendimento de determinados requisitos que se vinculam a uma ou outra concepção.

As críticas em relação à qualidade da educação surgem, assim, subordinadas à lógica do capital humano, que reverencia a economia de mercado e que atribui à educação a propriedade de recuperação económica da sociedade, considerando a formação de uma força de trabalho produtiva e competente. O paradigma que norteia a concepção de educação, está, dessa forma, fundamentado na categoria do “trabalho”.

A concepção mais cruelmente relegada na história educativa foi essa que se vincula à ruptura com o estabelecido. Apesar da luta em prol de uma educação libertadora jamais ter saído da pauta de reivindicações sociais, convivemos, invariavelmente, com um modelo educativo voltado para a manutenção do *status quo* e, por isso, contrário à emancipação popular.

Os objectivos educativos de emancipação social, embora incentivados e reclamados por parte da população, foram relegados em favor de mecanismos da racionalidade produtiva que se vinculam aos próprios objectivos de acumulação capitalista, resultando na captura da Educação pela Economia.

Com relação aos directores escolares além do nível de escolarização pesam, na aprendizagem, o tempo como director e o tempo em que trabalha na educação. Os dados mostram que o maior tempo de exercício na educação melhora a proficiência. Vale ressaltar a proposta de democratização da gestão educativa, contemplando a eleição para directores como factor relevante. Numa proposta consistente, o tempo determinado para sair, os critérios claros e publicos de escolha e a defesa de um plano de acção coerente com a proposta pedagógica da escola são factores indispensáveis. Os professores apontam três dificuldades principais que podem estar prejudicando a relação ensino/aprendizagem: alto índice de falta às aulas, carência de recursos pedagógicos e carência de pessoal de apoio pedagógico. Estes indicadores são reveladores de limites perversos que, se superados, poderiam influir positivamente na aprendizagem.

A violência, manifestada tanto contra as pessoas como contra o património, tem efeitos na qualidade do ensino e é mais presente nas escolas públicas do que nas particulares. Contra as pessoas, a violência é mais presente no ensino secundário do que no ensino básico.

As medidas de segurança actuam positivamente na proficiência dos alunos e, entre elas, o controle da entrada na escola e da saída desta e a presença do vigia apresentam mais impactos significativos na aprendizagem. Os dados indicaram a necessidade de um tratamento mais atencioso ao ensino secundário, etapa da educação básica desprovida de políticas fundamentais de manutenção e a importância do factor humano e da valorização profissional como elementos primordiais na definição de políticas que visem à qualidade do ensino.

No que se refere à prática da sala de aula, os recursos utilizados pelos professores são os tradicionais quadros de giz, exposição oral da matéria e exercício em livro didáctico. Na avaliação, predominam a prova e a lição de casa, também considerados recursos tradicionais. A utilização de recursos tradicionais de ensino corresponde a práticas de avaliação também tradicionais por parte da maioria esmagadora dos professores. Tal correlação não é observada nos instrumentos de avaliação que está em preparação pelo INDE e o PASEC, que não aferem o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos alunos mas o seu resultado. Acredito que a concepção de qualidade em educação utilizada neste trabalho é a mais significativa para a construção de

uma sociedade menos injusta, refere-se àquela que se compromete com os ideais de emancipação popular

5.2. Desenvolvimento de Capacidade Local de Planificação

Primeira estratégia foi desenvolver a capacidade local de planificação, por meio de processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, um instrumento de planificação estratégica, liderado pelo dirigente escolar e desenvolvido de modo participativo, a fim de aperfeiçoar a gestão e garantir a eficácia do processo educativo

A metodologia para a elaboração do PDE foi desenvolvida pelo Fundo de Fortalecimento da Escola no Brasil FUNDESCOLA. Este modelo podia ser experimentado na Guiné-Bissau.

O plano deve ser estruturado em dois componentes: a visão (envolvendo a definição de valores, visão de futuro, missão e objectivo) e o plano de suporte, no qual devem ser estabelecidas as estratégias, metas e o plano de acção

No processo de implantação e implementação do PDE, a escola passa por cinco etapas: preparação; análise situacional; definição de visão estratégica e do plano de suporte; execução do plano; acompanhamento e controle no processo.

É orientada, também, para criar uma estrutura capaz de assegurar organização e melhoria da qualidade. Para tanto, os implicados formam os seguintes subgrupos: comité estratégico; grupo de sistematização; líderes de objectivos estratégicos; gestores de metas e equipas responsáveis pelo plano de acção. A proposta é de envolver diferentes actores, compartilhar responsabilidades e fomentar a sinergia da equipa escolar.

O Conselho Escolar, com a competência de verificar a pertinência das metas, o investimento financeiro previsto e prioridades estabelecidas. Cabe ao Conselho aprovar o PDE. Depois de aprovado, o PDE submetido a Direcção regional que o analisa baseando em critérios de relevância, consistência e coerência das metas e das acções propostas, e mobiliza recursos financeiros para a sua execução. Os recursos são afectados directamente às escolas de acordo com o número de alunos e destinaram-se à aquisição de bens, contratação de serviços, consultorias para capacitações e pequenos serviços na rede física.

Para auxiliar as escolas nesse processo de planificação estratégica devem poder contar com uma equipa de profissionais seleccionados no mercado, com diferentes formações, que prestam assistência técnica às escolas.

realizando capacitação em serviço, acompanhamento do processo, análise e avaliação do plano, procurando o aperfeiçoamento dos processos de gestão e a melhoria do desempenho escolar do aluno

O modelo de gestão a ser adoptado estará alicerçado nos mesmos pilares definidos para o redesenho da gestão escolar: co-responsabilidade, autonomia e participação das decisões. Nesse contexto, cada profissional responde por um conjunto de escolas e seus resultados. Essa abordagem de gestão influencia os processos internos da própria Direcção Regional da Educação, trazendo flexibilidade e simplicidade nas relações entre seus departamentos e entre o órgão central e as escolas

Paralelo ao processo de transferência de recursos financeiros, o ministério da Educação deve lançar Projecto-piloto de Autonomia Financeira com o objectivo de levantar as estratégias usadas por uma amostra de escolas para redução dos custos totais de sua manutenção, quando directamente responsáveis por eles. Para esse projecto-piloto poderão ser seleccionadas 100 escolas, das 1400 que compõem a rede nacional

Para estas devem ser alocados recursos destinados ao pagamento de despesas, tais como água, manutenção das instalações físicas; aquisição de material permanente; de consumo e didáctico. O valor da transferência seria calculado com base no número de matrículas multiplicado pelo valor mínimo anual por aluno, estimado a partir de um estudo financeiro preliminar. Com esse Projecto, a escola passaria a controlar os seus custos, planificar a aplicação dos recursos financeiros economizados e realizar investimentos para atender às suas prioridades.

5.3. Recomendações

Secção I Acções Para a Promoção da Melhoria da Gestão

I – Estabelecer metas para a melhoria objectiva da aprendizagem, do desempenho de seus alunos e das condições para promovê-la

II – Melhorar e aumentar a capacidade de mobilização de pessoas em torno da educação, sejam professores, pais, alunos e comunidade

III – comprometimento com o desenvolvimento de programas de alcance a médio e longo prazo

IV – Melhorar a mobilização e utilização de recursos para a educação

V – Desenvolvimento de sinergia colectiva e espírito de equipa

Secção II: Projecto de Fortalecimento da Gestão Escolar: Uma Proposta de Construção da Autonomia Escolar

Os maiores desafios do Projecto foram reordenar a gestão e fomentar a autonomia escolar. Introduzir a gestão estratégica alicerçada no diagnóstico situacional, na definição de metas, objectivos e formas de avaliar, bem como, modernizar os procedimentos administrativos, criar condições para a autogestão, exigiram concentração de esforços, aperfeiçoamento contínuo e acompanhamento sistemático.

Para superar esses desafios e possibilitar a melhoria nos serviços educativos, três estratégias foram estabelecidas: desenvolvimento da capacidade local de planificação, aperfeiçoamento dos dirigentes e modernização da gestão escolar. A seguir, são apresentadas as características de cada uma das estratégias.

Secção III: Aperfeiçoamento dos Dirigentes Escolar

A segunda estratégia para superação dos desafios elencados é o aperfeiçoamento dos dirigentes escolares por meio da realização de cursos, seminários e formação continuada em serviço, considerando que, até agora, professores assumem a função de director sem adequadas oportunidades para desenvolver o conhecimento e as habilidades específicas para o exercício da função.

A qualificação do dirigente escolar perpassa por uma questão central: a definição do padrão do dirigente escolar requerido para as novas demandas da gestão participativa e autónoma da escola.

Tentando contribuir para esse redesenho, serão estabelecidas competências e perfis para o exercício da função do gestor escolar, no âmbito de uma eventual Certificação Ocupacional. Após essa definição, realizaram-se cursos presenciais com carga horária de 20 a 96 horas, com objectivo de superar os dirigentes para liderar a equipa escolar, planificar, acompanhar, avaliar os resultados, implementar o projecto político-pedagógico e solucionar os conflitos a que as escolas estão sujeitas. Realizaram-se, também, encontros mensais para aprofundamento de temas específicos e seminários regionais com o propósito de divulgar experiências bem sucedidas na gestão escolar. 5

Na perspectiva de assegurar eficácia nos cursos oferecidos, adopta-se como princípio, consultar aos dirigentes sobre os temas considerados necessários para garantir o desenvolvimento profissional. Todo o material de suporte ao aperfeiçoamento contínuo do gestor seria sistematizado num Manual. Além dos encontros, os dirigentes seriam estimulados a formar na escola espaços

permanentes de aperfeiçoamento, além de, através da capacitação contínua, garantir certificação ocupacional, regulamentada por Estatuto da Carreira Docente

Outro aspecto que pode merecer registo é a institucionalização dos fóruns de directores, constituídos em instâncias sectoriais e regionais. Para sua composição, os gestores escolheram representantes que assumem responsabilidade de organizar as reuniões e deliberar sobre os temas a serem tratados. Esses seriam espaços privilegiados para a reflexão colectiva dos desafios a enfrentar no contexto escolar, possibilitando a aprendizagem e a troca de experiências entre os participantes. Além disso, a Direcção Regional passaria a contar com o apoio dos fóruns na tomada de decisões. Entende-se que o fortalecimento dos fóruns consolidará as estratégias descritas nesse estudo.

Secção IV: Modernização da Gestão Escolar

A terceira estratégia é modernizar a gestão escolar. Nesse sentido, serão redefinidos os instrumentos operacionais, as rotinas e os procedimentos sistematizados nos manuais, concebidos para facilitar o manejo e a leitura e com o objectivo de auxiliar a equipa escolar na operacionalização das suas acções, estarão estruturados em módulos, cujos conteúdos serão validados por directores e subdirectores.

A seguir, a proposta da temática dos módulos do Manual:

Escolas Eficazes – os principais conceitos e os desafios pedagógicos de uma escola e apontar as soluções mais eficazes. O conceito básico era o de que “a escola eficaz era aquela na qual os alunos aprendem” e o objectivo fundamental é orientar o gestor escolar sobre como tornar a escola um espaço adequado para o sucesso escolar do aluno.

Mobilização de Recursos Estratégicos – incluiu questões de liderança do director e sua relação com professores, alunos e comunidade, destacando que o sucesso da escola depende da contribuição de todos e que a efectividade dessa contribuição depende da liderança do gestor escolar.

Instrumentos para a Gestão Escolar – um painel de orientação do director, contemplando as questões de gestão da escola, incluindo proposta pedagógica, Instrumentos para a direcção escolar, elementos para a elaboração do plano de desenvolvimento escolar e outras informações relacionadas ao trabalho quotidiano do gestor escolar.

O Manual de Procedimentos e rotinas, orienta o dirigente sobre as ferramentas da gestão escolar que podem contribuir para melhorar os serviços prestados nas escolas. Indica os métodos a serem utilizados e a padronização das actividades, na perspectiva de promover melhor desempenho das funções, mais agilidade e fiabilidade das informações.

(a) O Ministério de Educação Nacional

- Distribuir todos os instrumentos normativos do sistema educativo para as escolas,
- Incluir gestão escolar nas faculdades de formação de professor; e,
- Criar Comitês de Gestão em todas as escolas que integram os Professores, pais, encarregados de educação, e os representantes da comunidade etc.

(b) O "SINAPROF"

- Apoiar as escolas no estabelecimento dos regulamentos internos,
- Administrar e apoiar seminários relativo a boa governação escolar,
- Motivar a associação de pedagogos e a Comunidade Escolar, e
- Apoiar a elaboração de planos anuais de actividades para as escolas

(c) As Comunidades

- Promover a criação de associação de pais e encarregados de educação em todas as escolas públicas;
- Ter forte interesse e participar activamente em aspectos económicos, administrativos e educativos da escola; e,

Apoiar os alunos, professores, e os líderes escolares no desenvolvimento de aprendizagem e atingir uma educação de qualidade

Anexo A

TERMOS DE REFERÊNCIA E EXTENSÃO DE SERVIÇOS PARA ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO:

Mecanismo de Gestão Escolar e a sua Influência na Educação de Qualidade na Guiné-Bissau

1.0 SÍNTESE

O Centro dos Professores Panafricanos (PATC) é uma organização de serviço educativo profissional e não-governamental, sem fins lucrativos e voluntário. PATC foi fundado em 1991 com o propósito de aumentar qualidade de educação pública para todos e desenvolvimento social na África. PATC está dedicado a desenvolver a capacidade de professores nas suas salas de aula é sócio das organizações dos professores através de promoção e provisão de desenvolvimento profissional, materiais de recurso de ensino e aprendizagem, investigação e serviços de comunicação.

Um dos principais objectivos de PATC é delinear acção de investigação pertinente em assuntos importantes desenvolvidos e identificados pela Organização de membros de PATC a fim de proporcionar informação precisa para os guiar na tomada de decisão, planos, implementação efectiva, vigilância e avaliação de programas.

A declaração mundial e convenção internacional para a qualidade "Educação para Todos" (EFA) em 2000 em Dakar tem implicações significantes para Organizações de Professores Africanos. EFA ampliou as funções das Organizações de Professores Nacionais além das funções tradicionais, para uma função muito mais vasta do trabalho rigoroso, não só com organizações do sector público para a consecução de educação de qualidade, mas sim é muito mais com Organizações de Sociedade Cívica (CSOs) e Organizações não-governamentais (NGOs) têm a experiência de alcançar os não-alcanceados, especialmente na área de educação não-formal, comparada com as organizações do sector público.

Como parte das iniciativas de apoio às Organizações Nacionais dos Professores Africanos com a intenção de construir o impulso para um arranque das actividades de EFA, PATC decidiu promover um estudo sobre: Gestão Escolar incluindo Os Mecanismos de Qualidade de Educação para Todos nas escolas públicas da Guiné-Bissau. Esta iniciativa é sustentada através de fundos obtidos por PATC a partir da União da Educação de Noruega (UEN).

As Organizações de Professores Nacionais (NTOs) devem ter uma função para despenhar em assegurar que os seus membros e os pais estão bem informados sobre o mecanismo de gestão escolar e a sua influência na qualidade de educação dos seus alunos. Sem uma base de conhecimento

adequada, NTOs não pode desenvolver planos estratégicos e célebres ou respostas ao problema educativo

1.1 OBJECTIVO DE ESTUDO

O objectivo principal do estudo é avaliar o nível de participação de actores e examinar a actual situação sobre provisão de educação a fim de proporcionar informação pertinente e instruir a Organização dos Professores Nacionais, SINAPROF, a desenvolver respostas estratégicas apropriadas para abordar os assuntos fundamentais identificados

2.0 EXTENSÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO

As tarefas do investigador são:

Revisar a literatura existente que mostra a actual situação de educação no país e respostas governamental e não-governamental actualizada;

Determinar o impacto de participação do professor dentro do corpo administrativo da escola;

Analisar as directrizes de política sobre gestão do processo educativo;

Avaliar as necessidades de vários actores incluindo professores, directores, pais e comunidades;

Analisar o impacto de gestão escolar na qualidade de aprendizagem;
Avaliar até que ponto SINAPROF e outras Associações do Sector Educativo são envolvidas em proporcionar contribuições na formulação e adopção de políticas de gestão escolares e directrizes

Avaliar a reacção do Governo no envolvimento de SINAPROF e outras Associações do Sector Educativo em proporcionar contribuições nas políticas de gestão escolares e directrizes; e,

Baseando nas resultados, fazer recomendações apropriadas para o desenvolvimento de respostas estratégicas para ajudar SINAPROF e actores a centralizarem na situação de educação

3.0 METODOLOGIA

O Investigador é exigido usar métodos quantitativos e qualitativos para levar a cabo o estudo. Os métodos específicos a serem usados deveriam incluir estudo de secretária (revisão de documentário), questionários estruturados e evidenciar discussões em grupo. Métodos apropriados de verificação deveriam ser usados para assegurar igual rural e urbano assim como equilibrar representação de género na amostragem.

3.1 METODOLOGIA DE SEMINÁRIO

Com a finalidade de assegurar uniformidade em metodologia e facilitar análises comparativas de estudos em países designados, a metodologia de seminário será organizada para investigadores seleccionados em Guiné-Bissau no dia 17 de Outubro de 2009 pelo Centro dos Professores Panafricanos em colaboração com SINAPROF.

4.0. DURAÇÃO DO TRABALHO

O estudo está previsto a durar 40 dias de trabalho

5.0 O ORÇAMENTO

O orçamento para o projecto de investigação não ultrapassará seiscentos Dólares Americano (o EUA \$6,000) O orçamento deve incluir o seguinte:

1. Honorário (não exceder US\$1,000),
2. Financiar Viagem Interna para Compilação de Dados (em linha com custo de transporte público),
3. Proporcionar as taxas de Assistentes de Investigação para compilação de dados,
4. Pagar o subsídio aos investigadores não mais de 15 dias e em linha com taxas aprovadas do sector público,
5. Proporcionar apoio secretário (quantia global durante um mês),
6. Adquirir Papelaria,
7. Conhecer custos de fotocópia; e,
8. Conhecer Custos de Comunicação

6.0 QUALIFICAÇÃO DO INVESTIGADOR

É provável que o investigador tenha qualificações académicas pertinentes (pelo menos um grau de Mestrado) e experiência de investigação significativa em Educação, Sociologia e / ou outros campos que proporciona serviços sociais nacionais.

7.0 AVALIAÇÃO DE PROPOSTA

Propostas serão avaliadas utilizando qualidade e custo – critérios básicos. A contagem total para a proposta técnica é 80 ao passo que o de aspecto financeiro é 20

8.0 DATAS PARA SUBMISSÃO DE PROPOSTA

A data limite para submissão de propostas é: 30 Setembro, 2009,

9.0 MODO DE SUBMISSÃO DE PROPOSTA

Cópia permanente e delicada para o contacto da pessoa local (SINAPROF)
Cópia delicada via Internet para os seguintes endereços electrónico:

patc@patc-cpae.org

peter.mabande@patc-cpae.org

ANEXO B

Exame de Questionário Relativo à Gestão Escolar na Guiné-Bissau.

Introdução

Gestão escolar efectiva contribui grandemente para melhoria a moral de actores e a utilização eficiente dos recursos técnicos, financeiros, e materiais escolar para proporcionar qualidade pertinente da educação pública. Os desafios relativo a boa governação em sistemas educativas em que as preocupações para gestão escolar é provável a contribuir para alcançar os objectivos definidos para o Fórum de Dakar 2000, relativo a Educação para Todos são enormes. Muitas iniciativas foram feitas e promovidas para implementar as recomendações na gestão de escolas para efectuar o Plano de Acção de decisões de Fórum Mundial em Dakar.

Guiné-Bissau é um dos países que enfrenta problemas em alcançar qualidade solene de Educação para Todos (EFA). Para aprofundar uma compreensão em possíveis barreiras na implementação destas recomendações, há uma necessidade de proceder com uma diagnóstica completa da situação. O propósito da investigação é promover a implementação destas recomendações. Inclui os seguintes temas: boa governação escolar; centralização e descentralização de gestão; mobilização de recursos; profissionalização da gestão escolar; e gestão de escolas utilizando manuais.

Objectivos de Estudo

Com referência a estes assuntos, o SINAPROF, com apoio técnico e financeiro do Centro dos Professores Panafricanos (PATC) e União de Educação de Noruega (UEN), está levando a cabo uma investigação cujo objectivo é contribuir em geral e especialmente à melhoria da gestão ou gestão do sistema educativo das escolas na Guiné-Bissau.

Os objectivos específicos do estudo incluem:

- Ajustar informação sobre o estado actual da gestão escolar na Guiné-Bissau;
- Identificar as melhores práticas nos temas seleccionados;
- Identificar os elementos problemáticos da gestão escolar com uma visão para começar um processo de encontrar soluções;
- Identificar a necessidade humana, recursos financeiros e institucionais e documentação para melhoria a Gestão Educativa; e,
- Identificar orientações que poderiam ser incluídas para implementar um plano de desenvolvimento do Processo de sistema de ensino.

É provável que os inqueridos de questionário sejam:

- Responsáveis no Escritório de Ministério de Educação, Directores Regionais da Educação, Supervisores Distritais Regionais,
- Directores escolares, Líderes de Comitês de Gestão Escolares, Representantes das Associações de Pais e Coordenadores de Educação.

O ponto essencial 1: Os artigos marcados com * * são destinados somente aos líderes do Ministério, Gestores de Educação em níveis diferentes *, e esses que são marcados * são somente para Directores

O ponto essencial 2: Um artigo excluído ou um não respondido por você estarão sujeitos à interpretação seguinte: " não aplicável " na situação do distrito e / ou da minha escola.

Muito obrigado para por respeitar o processo da investigação de forma que sua exploração pode ser fácil.

Inspeção em gestão educativa

Identificação

Departamento: Instituição: (Marque com uma cruz a frente da resposta correcta e? ou indicar necessidade do estabelecimento, "Básica ", Secundária " ou " Formação Profissional / Técnico ")

A. A. Boa governação

1. 1. Prática:

1.1.1.1. O debate

** Você considera que a questão de boa governação inclui a dimensão educativa:

* Você considera que a questão de boa governação segundo está aplicado aos Directores, inclui a dimensão educativa:

Sim, na realidade; Sim, mas somente em teoria.....;

Um pouco, na realidade; Um pouco em plano teórico;
Não, na realidade.....; Não no plano teórico.....;

(Marque uma cruz a frente de cada declaração sobre a qual você tem conhecimento)

** Ministério de Educação tem administrado debates sobre boa governação:

* Você tem participado no debate relativo a boa governação:
Bastante.....; Um pouco.....; Nenhum.....

(Marque uma cruz a frente da proposta a qual você aceita)

(Se resposta é positiva), nos últimos dois anos de escola:

* * Você já participou (você foi representado): Sim;.....; Não:.....

* Indique o número de debates nos quais você participou :.....

..... ** O que é que as pessoas disseram? (mencione máximo 3):

* Com que oradores? (mencione máximo 3):

Que problemas principais foram debatidos? (Mencione máximo 3):

Na sua opinião este debate deveria ser:

Empreendido.....; Continuado.....; Expandido.....; Abandonado.....

(Marque uma cruz a frente de uma resposta satisfatória)

(Se a resposta é positiva), mencione duas figuras de oradores os quais seriam necessários..... associar,..... integrar..... estes debates.....

1.2. 1.2. Implementação

Você considera que o sistema educativo está implementando práticas de boa governação?

Completamente; Razoavelmente; um pouco;;
Não

(Marque uma cruz a frente de resposta satisfatória)

(Se a resposta é positiva), mencione dois ou três (máximo) destas práticas que fazem as experiências mais satisfatórias

Mencione dois ou três (máximo) obstáculos para práticas de boa governação:

2. 2. Sistema Educativo

Mencione práticas de boa governação implementadas no sistema de ensino nos últimos 2 a 5 anos que, na sua opinião, encorajou a eficiência operativa e a efectividade (máximo 3, apresentadas em ordem decrescente da importância)

Mencione a prática de boa governação que falta no sistema e nas escolas que você pensa seriam úteis para promover a implementação de boa governação (máximo 3, apresentadas em ordem decrescente de importância)

Mencione práticas de boa governação aplicadas nas suas escolas que atrasam uma boa implementação (3 níveis, apresentados em ordem decrescente de importância)

B. B. Centralização e Descentralização

** Você considera que os Directores dos estabelecimentos têm supremacia da base jurídica destes conceitos (centralização, descentralização?):

* Pessoalmente, você considera que você domina a base jurídica destes conceitos (centralização, descentralização?):

Perfeitamente; Suficiente; um pouco; Não

(Marque uma cruz a frente da resposta satisfatória)

(Se resposta é positiva) você recebeu aquela informação?

em que contexto? (máximo 3 respostas apresentadas em ordem decrescente da importância):

Com que oradores? (mencione máximo 3):

Na sua opinião, estes programas de informação devem ser:

Promovido Continuado Expandido
Abandonado

(Marque uma cruz a frente da resposta satisfatória)

(Se a resposta é positiva) mencione as categorias profissionais nas quais estas informações deveriam ser (um) focalizadas (máximo de 3):

(b) não descentralizado no sistema de ensino. Mencione as competências principais do sistema de gestão que nunca foi ou nunca deve ser um método de descentralização no futuro, (3 respostas, apresentadas em ordem decrescente da importância):

(c) Seja ou não descentralizado até agora no sistema de ensino, as competências principais do sistema de gestão que deveria ter sido ou deve ser os métodos de descentralização no futuro (máximo 3 respostas apresentadas em ordem decrescente da importância):

As competências reconhecidas aos diferentes níveis de gestões no sistema de ensino estão definidas nos textos (leis, política)

Claramente; Muito claro; um pouco claro; Não claro
inexistentes

(Marque uma cruz a frente da resposta satisfatória)

- ** Eles são integrados pelos Directores:
 * Eles são integrados pelas pessoas responsáveis pelos estabelecimentos:

Claramente ; Muito claro ; um pouco claro ; não claro

(Marque uma cruz a frente da resposta satisfatória)

Na sua opinião, a boa governação para um bom serviço de execução do sistema de ensino é realizada efectivamente:

Para os serviços centrais
 Para autoridades locais (regional distritos, escolas)

(Marque uma cruz a frente da resposta satisfatória)

C. C. Mobilização de recursos

Para conveniência, nós podemos distinguir seis tipos de recursos: recursos humanos, os instrumentos de navegação, os recursos pedagógicos, recursos materiais, recursos financeiros, outros recursos

Você considera que a distribuição dos recursos é efectiva/justa?

Gestão de recursos humanos: Na sua opinião		Concordo	Não concordo	Sem resposta
Instrumentos	São inexistentes			
	São desenvolvidos			
	Devem ser simplificados			
	Devem ser preenchidos			
	São acessíveis			
	Não são acessíveis			
Procedimentos	São inexistentes			
	São desenvolvidos			
	Devem ser simplificados			
	Devem ser melhorados			
Regras	São inexistentes			
	Devem ser simplificadas			
	Devem ser melhoradas			

(Marque uma cruz a frente de cada proposta se você concordar)

Os instrumentos de Navegação: Na sua opinião,			
	concordo	Não concordo	Sem resposta
São existentes			
Devem ser simplificados			
Devem ser melhorados			
São acessíveis			
Não são acessíveis			

(Marque uma cruz a frente de cada proposta satisfatória)

Recursos pedagógicos: Na sua opinião,			
	Concordo	Não concordo	Sem resposta
São acessíveis			
Não são acessíveis			
São de boa qualidade			
São inexistente			

(Marque uma cruz a frente de cada proposta satisfatória)

Os recursos materiais: Na sua opinião,			
	Concordo	Não concordo	Sem resposta
São acessíveis			
São suficiente			
São de boa qualidade			
São inexistentes			

(Marque uma cruz a frente de cada proposta satisfatória)

Os recursos materiais: Na sua opinião			
	Concordo	Não concordo	Sem resposta
São suficientes			
são distribuídos de um modo pertinente			

(Marque uma cruz a frente de cada proposta satisfatória)

Outros recursos: mencione 2 ou 3 máximo			

(preencha se é aplicável)

D. D. Profissionalização de Gestão Escolar

Na sua opinião relativo a gestão escolar, a escolha de Directores de escolas é em geral:

Satisfatória ; Bastante satisfatória ; Bastante insatisfatória ;
Insatisfatório

(Marque uma cruz a frente da proposta satisfatória)

Na sua opinião relativo a gestão escolar, a formação contínua de Directores de escolas é em geral:

Satisfatório ; Bastante satisfatório ; Bastante insatisfatório ;
Insatisfatório

(Marque uma cruz a frente da proposta satisfatória)

Na sua opinião relativo a gestão escolar, o desenvolvimento inicial e contínuo de Directores de escolas centraliza na transição da função de um Professor para o papel de Director de certo modo que é:

Satisfatório ; Bastante satisfatório ; Bastante insatisfatório ;
insatisfatório Inexistente

(Marque uma cruz a frente da proposta satisfatória)

Na sua opinião, na gestão escolar, a necessidade de reconhecimento dos profissionais de educação deve ser:

Um parâmetro-chave:	Ordem salarial:
Própriamente concidera do:	Ordem material
Suficientemente concidera do:	Integrado na carreira:
Raramente concidera do:	

(Marque uma cruz a frente de cada proposta satisfatória)

Na sua opinião, os progressos na melhoria de gestão escolar devem estar baseado no controlo:

de inspecção:
dos directores de estabelecimentos:
dos peritos e auditores externos:
dos parceiros:
de outros (especifique):

(Marque uma cruz a frente de cada proposta satisfatória)

Na sua opinião a avaliação da gestão escolar deve estar sob responsabilidade:

do controlo do membro de inspecção:
dos directores dos estabelecimentos
de peritos e os auditores externos:
de arbitragem:
de outros (especifique):
compartilhado entre alguns ou todos prévios (especifique):

E. GESTÃO DE MANUAIS ESCOLARES

* * As escolas são beneficiárias das políticas do Governo para apoiar a Edição de Manual Escolar?

Sim, efectivamente; Sim, sem limite , Não

(Marque com uma cruz a frente da proposta satisfatória)

* No seu estabelecimento para os alunos e as suas famílias, os livros são:

totalmente grátis; subsidiados para mais de 50% do custo; financiados em menos de 50% do custo; completamente patrocinados pelas famílias

(Marque com uma cruz a frente da proposta satisfatória)

* Na sua escola, a situação mais comum no uso dos livros é:

1 aluno/ 1 disciplina / muitos manuais

1 aluno/ 1 disciplina/ 1 manual

Vários alunos/ 1 disciplina/ muitos manuais

Vários alunos/ 1 assunto / 1 manual

Falta de manuais

(Marque com uma cruz a frente da proposta satisfatória)

REFERÊNCIAS

1. **Aucoin**, Globalization and education: The quest for quality, Mok, 2002
2. **Caguilhem**, La professionalization de la gestion scolaire: Defis, enjeux et pistes d'actions, Universite de sherbrook, 1990
3. **Candy Lugaz et Anton de Graue**, Renforcer le partenariat, ecole-communaute, IIEP, Paris 2010
4. **Candy Lugaz and Anton De Gauvre**, Schooling and Decentrization. IIEP Paris, 2010
5. **Chiavenato**, as reflection and valuing face to the school management. Unicentro, Brazil, Especialização revista, 2000
6. **Fundo, Fundo de Fortalecimento da Escola, Manual de Procedimentos (FUNDESCOLA)**
7. **Krawczyk**, Human factors in organizational design and management Title, ODAM, 1999
8. **Marx**, sd Improving community case management of childhood malaria: How behavioral research can help WHO/USAID/AFR/SD, Washington D C 1999
9. **Ministry of Education**, BASIC Law of Education, 2010
10. **Ministry of Education**, Statut of teaching career, 2010r
11. **Ministry of Education**. Guinea Bissau: National Educational System – Country Status Report, 2009
12. **Ministry of Education**, Legal Framework. 2009
13. **Ministry of Education**, Procedures and Routines Manual, 2008
14. **Ministry of Education**, Strategic Resource Mobilisation, Three year Educational Sector Plan 2010.
15. **Ministry of Education**, Development Strategy for educational sector 1989
16. **Ministry of Education**, Letter of Education Policy ,2009
17. **Ortega y Gasset**, Education Manager-curriculum, instruction and assesement, city Charter High school, 1963.
18. **Paro**, Educational policy and school management, 'Unicamp, 1997
19. **RESEN GUIB**, (Status Country Report, 2009)
20. **Sacriston and Peres Gomes** 1994, Gestion Scolaire Apple 1987
21. **Schneckenberg**, o projecto político pedagogic como instrument de Democratização Unicentro, Brasil, 2000
22. **Warde**, (Educational process), Brazil, 1992

* A sua instituição é um beneficiário da política do Governo para apoiar a Edição de Manual Escolar?

Sim, efectivamente; Sim, sem limite; Não; não tem informação

(Marque com uma cruz a frente da proposta satisfatória)

Avalie a taxa de envolvimento no apoio internacional pela distribuição de manuais:

- * * A maioria das escolas não participa
- * Sua instituição não participa
- * * A maioria dos estabelecimentos contribui
- * Sua escola contribui

(Marque com uma cruz a frente da proposta satisfatória)

Na sua opinião em termos de Manuais Escolares, a escola é, ou pode ser, a unidade importante para:

Gestão do orçamento correspondente: Sim , Não

Gestão de Compras (selecção, ou ordens): Sim ; Não

Inventário, gestão (armazenamento, inventário, recuperação): Sim
Não

(Marque com uma cruz a frente da proposta satisfatória)

Na sua opinião qual organização pode proporcionar esses serviços muito bem ou melhor que a escola?

Gestão de
Orçamento

Gestão de Compras:

Gestão de Estoques:

(máximo 3 respostas por artigo)

INFORMAÇÃO ADICIONAL

Você é convidado para dar todas as informações e análises que parecem ser capaz de contribuir a esta investigação