



ESCOLA SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
DE LISBOA



**POLITÉCNICO
DE LISBOA**

**A DIREÇÃO E GESTÃO DE ESCOLAS PÚBLICAS E PRIVADAS
NA GUINÉ-BISSAU:
PERSPETIVAS E PRÁTICAS DOS DIRETORES**

N'Çak Silva Morgado

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para obtenção de
grau de Mestre em Administração Educacional

Lisboa, 2019



ESCOLA SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
DE LISBOA



**POLITÉCNICO
DE LISBOA**

**A DIREÇÃO E GESTÃO DE ESCOLAS PÚBLICAS E PRIVADAS
NA GUINÉ-BISSAU:
PERSPETIVAS DOS DIRETORES**

N'Cak Silva Morgado

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para obtenção de
grau de Mestre em Administração Educacional

Orientadora: Prof. Doutora Mariana Dias

Co-orientadora Carla Pinto

Lisboa, 2019

AGRADECIMENTO

Nunca estamos sós. Em todos os passos que damos na vida existem sempre pessoas, de presença mais ou menos perceptível.

Este trabalho não teria sido possível sem o incentivo e a ajuda preciosa de algumas pessoas. A essas pessoas quero manifestar a minha gratidão e o meu reconhecimento. Não posso deixar de dirigir uma palavra muito particular a minha orientadora, Professora Doutora Mariana Conceição Dias, uma MULHER dessas que, na sociedade académica, vão despontando e, felizmente, a Educação soube reter nas suas fileiras, em especial pelo seu acompanhamento profissional, pela sua infinita paciência, pela orientação minuciosa, pela insistência no rigor e pelas sugestões sempre prontas e pertinentes; A minha co-orientadora Carla Pinto por fazer parte deste meu longo caminho, apoiando-me num percurso de trabalho árduo e exigente, mas muito gratificante. Não esqueço todas a vezes que me motivou, lançando-me desafios, apoiando-me sempre que foi necessário.

Aos meus Professores do Curso de Mestrado, pelos ensinamentos, pela disponibilidade, pela paciência, pelos apoios e conhecimentos que nos proporcionaram ao longo deste percurso;

À Dra. Maria Teresa Macara, pelo incentivo, disponibilidade e paciência do acompanhamento e pela partilha das experiências e instruções nessa tarefa de investigação que, para mim, foi um desafio;

Aos meus colegas de Curso, que sonharam comigo este mesmo sonho, dividindo alegrias e tristezas, e que facilitaram a minha rápida integração num ambiente que para mim era totalmente desconhecido, em especial ao José Ritos e a Ana Paula Gonçalves, que não se importaram de serem meus colegas do grupo de trabalho;

Verdadeiramente decisiva e inspiradora é a família que, em cada passo que encetamos, nos diz, “Vai, tens o nosso apoio!”, em especial à esposa - Cadijato Aua Candé Morgado - por compreender a importância desta conquista e aceitar a minha ausência, e que soube de forma responsável assegurar a Casa e cuidar das queridas filhas, Zaida e Braulia. Amo-vos!

Muito obrigado a todos e todas.

RESUMO

Existem muitos estudos sobre a direção de escola e sua liderança em todo o mundo, mas em África, particularmente na Guiné-Bissau são escassos estudos sobre administração educacional e mais ainda sobre direção de escola e sua liderança. Esta situação pode ser confirmada com a ausência de congruência de programas entre escolas e dentro das próprias escolas, escasso enquadramento funcional do trabalho do diretor e das equipas que constituem a direção, frequência de infidelidades normativas como no cumprimento de programas, na fluidez de acesso às funções de diretor e na organização de registos escritos sobre os alunos. Contudo, a administração e gestão escolar visa ajustar e organizar os diferentes setores da escola, para que ela funcione de forma sistémica (i), e pra que uma liderança escolar eficaz, eficiente, humanista e transformadora contribua para uma boa direção e gestão das instituições educativas e seja facilitadora do sucesso escolar. Este constitui um desígnio para todos os sistemas educativos, para África e também para a Guiné-Bissau.

Esta investigação teve como principal objetivo conhecer, compreender e descrever a visão dos diretores escolares sobre as suas funções, como as qualificam e implementam, e identificar se e que perspetivas de mudança preconizam para o exercício do seu cargo e para o futuro da Educação na Guiné-Bissau. A pesquisa envolveu 12 diretores das escolas públicas e privadas do setor autónomo de Bissau e da região de Tombali, recolhidas através de entrevista.

No enquadramento teórico do nosso estudo efetuou-se uma revisão de literatura acerca da problemática da Gestão escolar, com ênfase nas organizações escolares, assim como dos modos de liderança e da participação da comunidade educativa na direção e gestão das Escolas. Em seguida, realizou-se uma análise profunda da estrutura do sistema educativo em vigor na Guiné-Bissau, e dos seus vários subsistemas, das tipologias das escolas e dos modelos de administração e gestão pública e privada, acompanhada da análise documental do enquadramento legal destas matérias.

A análise dos dados recolhidos demonstrou que as formas de organização do sistema educativo guineense se mantêm, na sua generalidade e até hoje, ainda pouco consolidado devido, entre outras razões, à existência de um vazio legal em relação a muitos domínios do sistema educativo. Foi evidenciada uma grande diferença no cumprimento efetivo da escolaridade entre escolas públicas e privadas e uma frequência

de infidelidades normativas, no que diz respeito ao cumprimento de programas por parte das escolas públicas, acesso às funções de diretor, organização de registos escritos sobre os alunos, etc. Assim sendo, entre os resultados da pesquisa, concluiu-se que o acesso ao cargo de diretor acontece por clientelismo, prémio ou compensação pelo desempenho político-partidário; Os proprietários das escolas privadas, embora por razões diferentes, são igualmente autónomos na escolha do diretor das suas Escolas; Na categoria, “funções que desempenham” verifica-se que este se posiciona neste estudo como a figura que dirige e orienta todas as atividades escolares e se ocupa da gestão corrente da escola; As dinâmicas pedagógicas, gestão de recursos humanos e /ou de conflitos atualmente muito enaltecidas na literatura, ocupam um papel menor ou intermédio no conjunto das funções do diretor.

Palavras- chave: Sistema educativo, Escola, Gestão, Participação, Liderança.

ABSTRACT

Educational leadership has been in the centre of research for the past decades. However, this is mainly true for occidental countries. In Africa , especially in Guiné Bissau , studies on educational administration are scarce .This is particularly true on the field of school management has can be proven by the lack of congruence of academic programs implemeted in different schools, for the same age group, lack of Knowledge about legislation that defines the role of the directive team , the access to the headmaster position . Even when legislative guidelines exist normative infidelities are quite frequent . In spite of this situation, academic literature shows how important educational administration is since school management aims to adjust and organize the different sectors of the school, in order that they work in a systemic way .The literature also shows that effective, efficient, humanistic and transformative school leadership stands out as fundamental to a good management of educational institutions, facilitating achievement of school success.

This research has as main objective to know the vision of the school directors about their functions, how they qualify and implement them, and to identify their perspectives of change to the positions that they hold and for the future of the Education in Guinea-Bissau. The research is based up on the perspective of 12 directors of the public and private schools of the autonomous sector of Bissau and of the region of Tombali, and the data has been collected through interviews.

For the theoretical framework of our study, a literature review was carried out on the issues of school management, with emphasis on school organizations, leadership and participation of the educational community in the direction and management of schools. An in-depth analysis was carried out of the structure of the educational system in force in Guinea-Bissau, and of its various subsystems, school typologies and models of public and private administration and management.

The analysis of the data showed that the organizational forms of the Guinean educational system remains largely unconsolidated, due to, among others, the lack of legislative diretives to many fields of the education system, such as a clear framework for the organisation of schools and for the work of the director. The research carried out also shows a great difference in the effective fulfilment of schooling process between public and private schools, teacher absenteeism, organization of written records about students, and so on.

Thus, among the results of the research, it was concluded that the access to the position of director occurs by clientelism, reward or compensation for political-partisan performance; The owners of private schools, though for different reasons, are equally autonomous in choosing the director of their Schools, In the category, "functions that they play", it is verified that the director stands as the figure that directs the main school activities and takes care of the day-to-day management of the school. The pedagogical dynamics, management of human resources and/or conflicts that are currently much praised in the literature, in the case of Guiné Bissau, play a minor or intermediate role in the director's functions.

Keywords: Educational system, School Management, Participation, Leadership.

INDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1. Regulação da Educação.....	6
1.2. Gestão e Organização Escolar	9
1.3. Liderança e Gestão Escolar	11
1.4. Liderança, Inovação e Cultura da Escola.....	14
1.5. As Funções do Diretor Escolar.....	19
1.6. Participação da Comunidade na Gestão da Escola	23
CAPÍTULO II - SISTEMA EDUCATIVO DA GUINÉ-BISSAU	29
2.1. Contexto Geográfico e Socioeconómico da Guiné-Bissau	29
2.2. Breve Caracterização do Sistema Educativo Guineense	30
2.3. Educação Formal	33
2.3.1. Educação Pré-Escolar.....	33
2.3.2. Ensino Básico	33
2.3.3. Ensino Secundário.....	35
2.3.4. Ensino Superior	35
2.4. Formação Técnica e Profissional.....	36
2.5. A Alfabetização.....	36
2.6. Educação Não Formal.....	36
2.7. Administração e Gestão do Sistema Educativo da Guiné-Bissau	37
2.7.1. A Nível Central	38
2.7.2. A Nível Desconcentrado.....	38
2.8. Tipologias das Escolas Existentes no Sistema Educativo da Guiné-Bissau	40
2.8.1. Escolas Públicas	41
2.8.2. Escolas de Autogestão.....	41
2.8.3. Escolas Privadas.....	42

2.8.4. Escolas Comunitárias	42
2.8.5. Escolas Madrassas	43
2.9. Organização, Administração, Gestão e Funcionamento das Escolas na Guiné-Bissau	44
2.9.1. Comitês de Gestão das Escolas	45
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE ESTUDO	47
3.1. Natureza do Estudo	47
3.2. Métodos e Técnicas de Pesquisa	50
3.2.1. A pesquisa Documental	50
3.2.2. Entrevista Semiestruturada	51
3.3. Participantes no Estudo	53
3.4. Análise dos Dados	55
3.5. Limitações do Estudo	57
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	58
4.1. Perfil do Entrevistado, Acesso ao Cargo e Motivação	60
4.1.2. Procedimentos de Acesso ao Cargo	64
4.1.3. Motivação para Acesso ao Cargo	65
4.2. Conteúdo Funcional do Cargo do Diretor, Assessorias e Quotidiano Escolar	67
4.2.1. As Funções do Diretor	67
4.2.2. Papel das Assessorias e Órgãos da Escola	68
4.2.3. As Iniciativas e Apoio do Diretor	71
4.2.4. Forma de Relacionamento do Diretor	73
4.2.5. Grau de Satisfação Face ao Cargo	75
4.2.6. Constrangimentos do Diretor ao Cargo	77
4.3. Regulação da Qualidade e do Cumprimento Efetivo da Escolaridade	79
4.3.1. Processos de Matrícula, Transferência e Acompanhamento aos Alunos com Dificuldades	80
4.3.2. Programas das Disciplinas	83
4.3.3. Abandono, Insucesso e Estratégias para Abandono e Insucesso	84

4.3.4. Estratégias para Assiduidade dos Professores e Alunos.....	86
4.3.5. Estratégias para Acompanhamentos de Desempenho dos professores e Alunos.....	88
4.4.1. Regulação do Ministério da Educação e Regulação da Escola.....	90
4.4.2. Regulação de Participação da Comunidade.....	93
4.5. Perspetivas de Melhoria da Função de Diretor.....	98
4.5.1. Funções que o Diretor Deveria Exercer.....	98
4.5.2. Perfil e Necessidades de Formação dos Diretores.....	99
4.5.3. Atores a Envolver na Gestão e Prioridades de Direção da Escola.....	101
4.6. Que Educação na e para a Guiné-Bissau.....	102
4.6.1. Os Pontos Fracos do Sistema Educativo da Guiné-Bissau.....	102
4.6.2. Prioridades para a Melhoria da Educação na Guiné-Bissau.....	105
CONCLUSÃO.....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	I
ANEXOS.....	IX
Anexo 1. Guião das Entrevistas.....	X
Anexo 2. Transcrição das Entrevista.....	XIV
Entrevista “D1”.....	XIV
Entrevista “D2”.....	XXIX
Entrevista “D3”.....	XLVI
Entrevista “D4”.....	LVII
Entrevista “D5”.....	LXVII
Entrevista “D6”.....	LXXVI
Entrevista “E1”.....	LXXXIV
Entrevista “E2”.....	XCIX
Entrevista “E3”.....	CXIII
Entrevista “E4”.....	CXXV
Entrevista “E5”.....	CXXXIV
Entrevista “E6”.....	CXLII
Anexo 3. Quadro de Análise de Conteúdo.....	CL

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1 - Organograma do Ministério da Educação	41
Tabela 2 - Técnica de recolha e análise de dados.....	51
Tabela 3 - Participantes (Diretores – Escolas – regiões)	55
Tabela 4- Temas e categorias emergentes das entrevistas analisadas	60
Tabela 5- Formação e percurso profissional dos entrevistados	63
Tabela 6 - Procedimentos de acesso ao cargo.....	65
Tabela 7 - Motivação inicial e atual para acesso ao cargo.....	67
Tabela 8 - As funções do diretor	69
Tabela 9 - Estrutura de assessoria do diretor e órgãos da escola.....	71
Tabela 10 - As iniciativas e apoio do diretor.....	73
Tabela 11 - As formas de relacionamento do diretor	76
Tabela 12 - Grau de satisfação face ao cargo	77
Tabela 13 - Constrangimentos do diretor ao cargo.....	79
Tabela 14 - Processos de matrícula, transferência e acompanhamento aos alunos com dificuldades.....	82
Tabela 15 - Programas das disciplinas	85
Tabela 16 - Abandono, insucesso e estratégias para abandono e insucesso	87
Tabela 17 - Estratégias para assiduidade dos professores e alunos.....	88
Tabela 18 - Estratégias para acompanhamento do desempenho dos professores e alunos.....	90
Tabela 19 - Regulação do Ministério da Educação e regulação da escola.....	92
Tabela 20 – Participação dos alunos, pais e encarregados de educação	96
Tabela 21 - Cultura Organizacional.....	98
Tabela 22 - Conteúdo funcional que deveria apresentar o cargo	100

Tabela 23 - Perfil, necessidades de formação, atores a envolver na gestão e necessidade de formação.	101
Tabela 24 - Atores a envolver na gestão e prioridades de direção da escola.....	103
Tabela 25 - Os pontos fracos do Sistema Educativo atualmente na Guiné-Bissau....	105
Tabela 26 - Prioridades para a melhoria do Sistema Educativo na Guiné-Bissau.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS

RESEN	Relatório de Estado do Sistema Educativo
INE	Instituto Nacional de Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
SAB	Setor Autónomo de Bissau
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
UEMOA	União Económica e Monetária da África Ocidental
LBSE	Lei de Bases do Sistema Educativo
ONGs	Organizações Não-governamentais
GEPASE	Gabinete Estratégico de Planificação e Avaliação do Sistema Educativo
DRE	Direções Regionais de Educação
MEN	Ministério da Educação Nacional
UNICEF	Fundo das nações Unidade para a Infância
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
ECD	Estatuto de Carreira Docente
PAM	Programa Alimentar Mundial
FEC	Fundação Fé e Cooperação

INTRODUÇÃO

(...) os primeiros anos do século XXI deixaram clara a contradição existente entre o ritmo acelerado das transformações à escala do globo e a lenta evolução das organizações públicas. (Carrapeto *et al*, 2006. p. 13).

A escolha do tema desta dissertação - A Direção e Gestão de Escolas Públicas e Privadas na Guiné-Bissau: Perspetivas dos Diretores reflete preocupações intimamente ligadas à minha vivência pessoal e experiência profissional em Educação, na Guiné-Bissau, minha terra natal. Aí fui professor, presidente do conselho técnico pedagógico, diretor e técnico formador em administração e gestão escolar no âmbito do Programa de Cooperação Português, implementado pela Fundação Fé e Cooperação (FEC) onde fui formador de elencos diretivos e respetivos comités de gestão ou outras estruturas de apoio às escolas. O exercício dessas funções criou-me oportunidades ímpares, permitiu-me conhecer grandes números de escolas do país, em diversos momentos e a partir de diferentes ângulos, e lidar de perto com as questões relacionadas com a Administração e Gestão das Escolas e, em particular, com as ações dos diretores dos estabelecimentos de ensino de diferentes tipologias, existentes na Guiné-Bissau. E fez nascer em mim a necessidade de aprofundar e fundamentar o modo de procedermos à melhoria do sistema educativo guineense, em particular no que se refere à gestão das escolas.

A escola assume um espaço central e privilegiado para realização das mudanças em curso nas sociedades contemporâneas e tem de estar atenta a estes condicionalismos e antecipar as dificuldades que as mesmas representam. A direção e gestão das escolas é, pois, uma das funções que vem sofrendo mudanças ao longo dos anos, passando a requerer maior atenção. Um diretor tutelado pelos órgãos centrais, sem responsabilidades sobre o resultado de suas ações e da escola, destinado apenas a dar informações e controlar, parece ultrapassado. De fato, várias pesquisas, principalmente de âmbito internacional, na área da eficácia e melhoria das escolas, têm reforçado a importância da liderança como um dos fatores de mudança, de desenvolvimento e de melhoria, desempenhando um papel importante na motivação dos atores escolares. Neste sentido, Bolivar (2012), considera que “a liderança do diretor é o segundo fator interno à escola, que mais relevância tem na consecução da aprendizagem. Para além

disso, a qualidade dos professores pode ser potencializada, pela própria ação dos líderes nesse âmbito” (p. 11).

Embora existam muitos estudos sobre direção e gestão das escolas, a situação africana tem recebido escassa atenção da comunidade académica. No entanto, é claro que esse continente requiere atenção específica. África é um continente que enfrenta enormes problemas económicos, sociais e políticos. Segundo Ferreira (2012), citando o Relatório das Nações Unidas sobre a Educação em África, o desafio que África e seus países em desenvolvimento enfrentam está na construção do seu sistema educativo, “o desafio de construir um sistema de ensino equilibrado e abrangente, em que se tenha em devida conta o efeito que cada subsetor ou nível de ensino tem no seguinte (...), tendo em conta as suas mais variadas carências” (p.26).

A Guiné-Bissau está no grupo dos dez países mais pobres do mundo e é o penúltimo na comunidade dos países de língua portuguesa (CPLP). A maioria da população vive abaixo do limiar da pobreza (70%), enfrenta enormes dificuldades nas vertentes sociais, política e económica, segundo relatórios e estudos do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento PNUD (2018). Também no campo da Educação, a vulnerabilidade do sistema, no orçamento consagrado à educação é um dos mais baixos de Africa.

A inexistência de um plano estratégico claro, realista e sustentável para o setor educativo tem sido um dos problemas com que nos vimos confrontando nas últimas décadas. Existem poucos estudos setoriais, quer do Ministério da Educação Nacional (MEN) quer de organismos internacionais, ONGs e sociedade civil, com a finalidade de identificar os fatores que põem em causa o desenvolvimento do setor educativo guineense, assim como encontrar medidas remediativas para os mesmos. Apesar de alguns estudos e abordagens feitas a esta problemática, nomeadamente os Relatórios do Estado do Sistema Educativo Nacional (RESEN) de 2011 e 2015, o Plano Sectorial da Educação (2016-2025), e o Documento do Banco Mundial denominado Revisão dos Sectores Sociais (2009), os resultados têm demonstrado, a inexistência de uma política educativa e de um plano estratégico para o setor educativo adequados ao contexto do país. Situação que o nosso estudo confirma, devido a ausência de congruência entre os programas utilizados nas diferentes escolas do mesmo nível e tipologia, um desconhecimento do enquadramento funcional do trabalho do diretor por parte dos

atores do sistema educativo, frequência de infidelidades normativas como o caso da organização de registos escritos sobre os alunos etc.

A organização administrativa das escolas guineenses, a sua direção e gestão apresenta ainda instabilidade e indefinição, devido desconhecimento por parte dos atores de quadro legal que a regulamenta, o que tem consequências negativas na qualidade do trabalho desenvolvido nas escolas. Nas escolas públicas, os diretores são nomeados pelo ministro da educação e nas privadas, pelos proprietários das escolas. Cada diretor pode possuir as suas características pessoais, peso político específico e perspectivas diversas sobre a função, o que poderá influenciar significativamente o quotidiano escolar. Nestas circunstâncias não surpreende que não existam, igualmente, estudos sobre administração educacional, sobre o perfil do cargo do diretor, as funções que exercem, o enquadramento legal ou o referencial pragmático em que se baseiam na sua ação.

Na minha perspetiva, a escassa regulamentação e regulação da organização e gestão na Guiné-Bissau, a existência de ambiguidades e conflitos na vida diária da escola (ver cap. II e IV) exige uma gestão coletiva e transparente na busca das soluções das exigências educacionais, profissionais e sociais. Os diretores devem facilitar a interação dos grupos componentes do universo escolar, tendo como objetivo a construção coletiva dos instrumentos de administração e gestão escolar, o exercício da cidadania, uma ampla e consciente participação da comunidade educativa e o pleno significado de direitos e deveres individuais de cada segmento, o que parece não ocorrer na Guiné-Bissau. No entanto, quer a escassa literatura existente quer a minha experiência profissional indicam que nem sempre assim acontece.

Neste cenário de escassa regulamentação e de desconhecimento do diploma que fixa o conteúdo funcional para uma função tão importante no sistema educativo como é o caso do diretor, da hipótese de nepotismo na sua nomeação, da diversidade de perfis e da insuficiente formação para o cargo, consideramos justificar-se um estudo empírico sobre **“A Direção e Gestão de Escolas Públicas e Privadas na Guiné-Bissau: Perspetivas dos Diretores”**, esperamos que esta análise crítica possa contribuir para a mudança necessária, tendo em conta a importância e o papel que desempenham no quadro da materialização das políticas no domínio da educação. Mais concretamente, pretendemos com a realização deste estudo, compreender a seguinte questão principal:

qual o perfil dos diretores das escolas públicas e privadas, o conteúdo funcional do cargo que desempenham e como contribuem para organização do funcionamento das escolas?

Nesta perspetiva, desdobra-se a questão principal nas seguintes questões orientadoras:

- ✓ Qual o perfil dos diretores das escolas públicas e privadas?
- ✓ Qual o conteúdo funcional do cargo que desempenham e como organizam o funcionamento das escolas?
- ✓ Qual a natureza da relação dos diretores com outros agentes educativos, órgãos e entidades, na sua escola e fora dela, os padrões que prevalecem na participação da comunidade educativa/local nas escolas e que instrumentos de regulação existem e como se efetua a mobilização dos mesmos?
- ✓ Como são realizados os processos administrativos necessários á aferição do cumprimento da escolaridade?
- ✓ Que melhorias consideram os diretores no seu âmbito de ação, que educação preconizam na e para a Guiné-Bissau?

A partir de relatos individuais de diretores, procurámos compreender qual a “visão” de quem vive esta experiência, à frente de organizações educativas, conhecendo-se assim a representação do sujeito sobre sua realidade e a perspetiva sobre eventuais mudanças.

O estudo que realizámos sobre a Direção e Gestão de Escolas Públicas e Privadas na Guiné-Bissau, na perspetiva dos diretores, constituiu para nós um desafio, por ser um domínio de estudo praticamente inexistente no país, mas ao mesmo tempo proporcionou-nos uma experiência enriquecedora, que poderá contribuir para uma melhor e mais ampla compreensão da gestão educacional e escolar na Guiné-Bissau bem como para o questionamento e abertura de novas possibilidades de estudo.

Para a realização desta investigação, optámos por uma abordagem metodológica qualitativa, como sendo aquela que melhor se adequa ao escasso “estado de arte” neste domínio na Guiné-Bissau. Neste sentido, definimos a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas como técnicas de recolha de dados. As entrevistas incidiram sobre as 6 escolas públicas e 6 escolas privadas do setor autónomo de Bissau

e região de Tombali. Para tanto, os diretores foram previamente contactados e combinados a data para realização das entrevistas que decorreram normalmente, num ambiente calmo e tranquilo.

A estrutura da investigação integra quatro capítulos. No primeiro capítulo, damos conta da revisão de literatura que nos proporcionou o enquadramento teórico indispensável para compreender diversos aspetos da nossa pesquisa: modos de regulação da educação, formas de liderança escolar e funções e papéis do diretor escolar. Debruçámo-nos, ainda, sobre a participação da comunidade educativa no processo de gestão das escolas. No segundo capítulo apresenta-se uma breve contextualização do espaço e tempo em que esta problemática se insere, isto é, o ambiente socioeconómico e geográfico da Guiné-Bissau e o seu percurso histórico no domínio da Educação, antes e após a independência. Analisa-se a estrutura do sistema educativo em vigor e os seus vários subsistemas, as tipologias das escolas e modelos de administração e gestão das escolas públicas e privadas. No terceiro capítulo é explicitada a metodologia adotada para a realização do trabalho e as principais limitações do estudo. No quarto capítulo apresenta-se a análise dos dados recolhidos, que constituem as base das conclusões que deles retirámos, bem como recomendações que delas resultam.

A pesquisa efetuada permite-nos afirmar que o sistema educativo guineense apresenta um modelo escolar ainda pouco consolidado que é visível nos seguintes aspetos: no desconhecimento e incumprimento de regulação do cargo da direção; na inexistência de regulação dos órgãos; na diferença de conteúdos que são ministrados nas escolas; no insuficiente controlo do efetivo cumprimento da escolaridade; nas desigualdades no contexto de aprendizagem entre escolas públicas e privadas e no não cumprimento da gratuidade escolar mesmo nos primeiros anos; na inadequação das infraestruturas e das escolas ao processo de ensino e aprendizagem. De salientar que durante o período da realização desta pesquisa não encontramos nenhum diploma que regule as funções do diretor escolar. Dessa necessidade de mudança se mostraram conscientes os diretores entrevistados, pelo que se espera que no futuro se poder passar da conscientização à ação e que os dados recolhidos neste estudo possam contribuir positiva e prospectivamente para a melhoria necessária

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Regulação da Educação

A organização educativa tem enfrentado na generalidade dos países, grandes transformações ao longo dos anos, face às novas políticas de ensino que têm implementadas, visando a sua adequação aos desafios e contexto atual. No caso português por exemplo, segundo Barroso (2005) a organização educativa sofreu ao longo dos anos profundas transformações que decorreram das implicações das novas políticas públicas e das sucessivas reformas do sistema educativo, com significativas implicações na reconfiguração do papel e funções do diretor. É de salientar que estas transformações e as consequentes alterações organizativas, induzidas no processo educativo, abriram o caminho para aquilo que se pode caracterizar de “especialização da liderança escolar”, em diferentes modelos legislativos, centrada na “individualização do comando da organização educativa, patentes na figura do diretor”, com evidente reforço das suas competências.

Este processo está associado a mudanças na regulação e nos processos de orientação e coordenação das políticas e da ação educativa. Importa ter presente que, segundo Barroso (2006), o conceito de regulação é utilizado para descrever dois tipos de fenómenos diferenciados, mas interdependentes, "os modos como são produzidas e aplicadas as regras que orientam a ação dos atores (...), e como estes se apropriam delas e as transformam" (p.12). Este último aspeto é de grande importância para o estudo que pretendemos empreender, dada a escassa regulamentação da gestão local da educação e das funções dos diretores na Guiné-Bissau.

De facto, de acordo com Barroso (2005), podemos destacar dois modos de regulação: (i) a institucional, normativa e de controlo; e (ii) a situacional, ativa e autónoma. No primeiro caso, a regulação tem a ver com um conjunto de ações decididas por uma instância que orienta as ações e as interações dos atores, sobre os quais detém uma certa autoridade (evidenciam-se as dimensões de coordenação, controlo e influência) para introduzir “regras” e “constrangimentos”. No segundo caso, a regulação é entendida como um processo ativo e complexo de definição e assunção de regras que orientam o funcionamento do sistema e o seu (re) ajustamento, provocado pela diversidade de estratégias e ações dos vários atores, destacando-se a ideia da existência de uma pluralidade de fontes, de finalidades e modalidades de regulação, em função da diversidade dos atores envolvidos das suas posições, dos seus interesses e

estratégias. Conseqüentemente, Justino e Batista (2013), notam que “a natureza da regulação distingue os seus mecanismos: ora coerciva, ora induzida, quando tem origem em instâncias exteriores ao objeto de regulação, ora colaborativa ou cooperativa, ou partilhada, quando envolve os atores e as organizações que se pretende regular” (p.43).

Na ótica de Barroso (2006), é possível, ainda, identificar diferentes fontes e níveis de regulação da educação, das quais se destacam a regulação transnacional, regulação nacional e a micro-regulação local. A regulação transnacional inclui, acordo com o autor, um “conjunto de normas, discursos e instrumentos (procedimentos, técnicas, materiais diversos, etc.) que são produzidos e circulam nos fóruns de decisão e consultas internacionais, no domínio da educação” (p. 44). Esses elementos são muitas das vezes utilizados pelos políticos, especialistas, entre outros, como argumentos para legitimar as suas ações e decisões a nível do funcionamento do sistema e “resulta da existência de estruturas supranacionais (...), [que] controlam e coordenam, através das regras e dos sistemas de financiamento, a execução das políticas nesse domínio” (p. 45).

A regulação nacional é, segundo Barroso (2005), “o modo como as autoridades públicas (...) exercem a coordenação, o controlo e a influência sobre o sistema educativo, orientando através de normas o contexto da ação” (p. 69). O exercício de regulação nacional concretiza-se essencialmente através da publicação de normativos que configuram sempre “uma determinada conceção da ação pública (...) e um modo específico de materializar e operacionalizar a ação governativa” (Barroso, 2006, p. 14). Por um lado, os constrangimentos resultantes da ação dos atores educativos pela sua “capacidade estratégica de aplicarem seletivamente as regras (...) e até mesmo de construir novas regras” (Lima, 2002, p. 33) e, por outro, as decorrentes da desarticulação e desconexão dos normativos que se constituem como fatores de ampliação da “infidelidade normativa, (...) enquanto fidelidade dos atores educativos aos seus objetivos, interesses e estratégias” (Lima, 2001, p. 64). Esta composição dá origem a um enquadramento educativo jurídico-normativo “labiríntico e desarticulado” que afeta decisivamente o trabalho do diretor. Assim, segundo Barroso (2005), a sobreposição de diferentes racionalidades, lógicas, práticas na ação e política educativa, podem originar um considerável “hibridismo” da regulação nacional.

Enquanto organizações educativas, as escolas são ainda regidas por outros dispositivos de regulação, dos quais destacamos a regulação local, que na opinião de Barroso (2005), retrata um "complexo jogo de estratégias, negociações e ações de vários atores, pelos quais as normas e os constrangimentos da regulação nacional são (ré) ajustados localmente, muitas vezes de modo não intencional" (p. 70). Decorrentes do exposto, as mudanças estruturais institucionais introduzidas na educação, colocaram as direções das escolas "no centro de convergências de diferentes lógicas: lógica normativa, da regulação burocrática (...), e a lógica imprevisível, do ajustamento mútuo da regulação autónoma" (Barroso, 2006, p. 13). A interação destes dois dispositivos de regulação caracteriza e condiciona a ação do diretor, para além de contribuir para a complexidade da sua função. O diretor vê-se assim, submerso numa teia de regulamentações cruzadas, onde lhe cabe o papel de intermediário entre a regulação nacional e as regulações autónomas. É este processo que, apesar da sua complexidade, pretendemos captar com o nosso estudo.

No contexto das mudanças de regulação, as políticas públicas de educação colocam em confronto diferentes racionalidades que emergem em simultâneo no decorrer do desempenho do cargo do diretor, regulando o seu trabalho e a sua ação diária. Assim, este vê-se confrontado por uma multiplicidade de modos diferenciados de regulação, que coabitam num mesmo espaço, conferindo-lhe um carácter plurirregulador, que resulta da coexistência de vários modos de regulação num mesmo território (Barroso, 2003).

No âmbito deste trabalho tentaremos analisar as dimensões nacionais e locais da regulação, embora estejamos conscientes da existência de outros níveis de regulação (internacional, regional); por serem aquelas que de modo mais direto influenciam e determinam o serviço educativo prestado nos estabelecimentos de ensino da Guiné-Bissau. Teremos, ainda, em atenção que na análise da regulação não importa apenas a sua origem, mas a natureza da mesma: regulação induzida, regulação partilhada, regulação voluntária e a tradicional regulação coerciva (Justino & Batista 2013).

Estas formas de regulação não são exclusivas de cada um dos níveis da escala hierárquica. Os efeitos de indução tanto podem ser transnacionais como infranacionais. A regulação voluntária e colaborativa acaba

também por induzir quer as práticas quer as soluções organizacionais. A regulação coerciva tende a ser partilhada quer pela descentralização para organizações de base, quer para organismos internacionais com poder normativo. Estamos, portanto, a falar de escalas múltiplas e intersecantes, de mecanismos de natureza diferenciada, em que o seu espaço de atuação tende a superar a lógica das fronteiras e dos Estados (Justino & Batista, 2013, p. 58).

Estas diferentes modalidades de regulação têm uma profunda influência na organização escolar, usualmente vista apenas como uma estrutura burocrática -racional.

1.2. Gestão e Organização Escolar

A Escola é uma instituição que busca resultados e é constituída por grupos diferentes e com interesses diferentes, cuja gestão faz apelo a uma ação racional, estruturada, coordenada e coletiva, frequentemente emanada do nível nacional da administração, não estando sujeita apenas a capacidades e responsabilidades individuais, mas a objetivos compartilhados e ações coordenadas pelos atores. O bom funcionamento é determinante para o desenvolvimento social e cultural. Sendo assim “este clima integrador torna-se (...) uma condição imprescindível para o bom desempenho e produtividade escolares, traduzida em algumas pesquisas pela relação estabelecida entre a cultura da escola e as taxas de sucesso escolar” (Torres, 2013, p. 146).

Mediante as preposições defendidas por Afonso (2014), em qualquer das perspetivas, a prática profissional na gestão escolar pode ser analisada a partir de duas grandes dimensões: i) gestão da estrutura e funcionamento de uma organização educacional (uma escola ou um agrupamento de escolas); ii) gestão das relações da organização com a comunidade e com as autoridades governamentais, perante as quais é formalmente responsável nos planos locais, regionais e nacional. Por seu turno, Brito (1991), acrescenta na sua conceção, que a organização escolar tem três vertentes fundamentais que coincidem com as principais áreas de gestão escolar: gestão pedagógica/didática, gestão funcional e do espaço e gestão administrativa e financeira. No quadro mais abrangente da gestão organizacional, Lima (1996), defende que os modelos de gestão escolar, como modelos teóricos, são corpos de grandes princípios, de orientações genéricas e de perspetivas em torno da administração do sistema

escolar e da organização e gestão das escolas e representam assim referências potenciais, alternativas implícitas/explicitas nos processos de construção social dos modelos de gestão escolar. De acordo ainda com Lima (1996), existe uma complexidade nos processos de construção social dos modelos de gestão escolar, devido à pluralidade e diversidade de orientações, regras, ações e atores envolvidos.

Nesta perspectiva, gerir uma escola não é uma tarefa fácil, partindo do pressuposto que a sua gestão é influenciada por diversos fatores, por ser elemento de um sistema condicionado pelas políticas educativas, financeiras, cultural e administrativas. Por isso, o diretor é desafiado a governar a escola numa perspectiva de sistemática inventariação dos seus problemas e contextos tomando em consideração todos os recursos humanos, materiais e financeiros, para a resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades e projetos, com vista ao sucesso escolar e educativo dos alunos. Na prática isto é muito difícil porque o gestor escolar deve compreender que gerir uma escola implica, a mobilização de talentos e esforço coletivo, em associação com a organização de recursos e processos de forma a efetivar o seu papel social e objetivos educacionais” (Luck, 2008). Neste contexto, Torres (2011, p. 101) sublinha que “o gestor escolar tende a nortear a sua ação quotidiana, mediando permanentemente forças de sinal contrário: a pressão externa para a uniformização burocrática e as dinâmicas internas para a diversificação cultural e identitária”. Num sentido similar, Zeleznik (citado por Costa, Mendes & Ventura, 2000) entende que,

Gestor é, em princípio, um solucionador de problemas, quer as suas energias sejam dirigidas para os objetivos, recursos, estruturas da organização, quer para pessoas. Na realidade o gestor enfrenta os problemas que tem de resolver e procura forma de alcançar resultados benéficos para a organização; poderá dizer-se que, neste sentido, o gestor pratica liderança como esforço eficaz para dirigir, o que implica o seu empenho em que as pessoas, aos mais diversos níveis da sua administração, atuem com eficiência (p.157).

Nesta linha de pensamento, Costa (1996) conclui que no estudo da escola como organização estamos perante uma área científica complexa que está em constante construção, dependente de contributos de diferentes áreas pluridisciplinares. Por seu lado, Lima (1996), afirma que a administração escolar é atualmente influenciada por

vários fatores externos (económicos, tecnológicos, culturais, políticos e sociais) e exige uma liderança em conformidade e que tenha em consideração as teorias administrativas implícitas à gestão e ao meio circundante. Justifica-se, por isso, que clarifiquemos alguns conceitos envolvidos na direção, liderança e gestão das escolas.

1.3. Liderança e Gestão Escolar

Nas últimas décadas, como já referimos, podemos identificar várias medidas de políticas educativas nas quais se tem dado importância crescente às dimensões da liderança escolar. Depois de vários reajustamentos nos órgãos de gestão, verifica-se uma valorização crescente do papel dos diretores no desenvolvimento das escolas e na procura da excelência escolar.

Antes de falarmos sobre liderança e gestão é essencial definir, ou melhor, apresentar perspectivas de alguns autores sobre os conceitos de liderança e gestão. Para Jesuíno (1987), " Existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentaram definir. Em todo o caso, há suficiente sobreposição entre as diferentes definições permitindo, senão uma definição universalmente aceite, uma caracterização mínima do conceito" (p. 8). Na perspectiva de alguns autores a liderança do grupo é decisiva para o êxito do trabalho de qualquer gestor e falhar na liderança é cometer um erro estratégico que anula bons resultados no presente e dificulta gravemente o sucesso no futuro. Cunha e Rego (2005), ressaltam que é impossível falar de gestão e de organização sem recorrer ao conceito de liderança. Com efeito, nas empresas e demais organizações humanas, a liderança é um conceito basilar na medida em que o administrador precisa de saber conduzir os indivíduos e conhecer as suas motivações (Chiavenato, 1993). Podemos encontrar várias definições de liderança, assim como vários estudos sobre esta temática.

A sua natureza e os seus efeitos têm sido tratados com uma certa profusão nas últimas décadas, concentrando-se as suas investigações em torno dos seguintes pontos: (a) de que forma um indivíduo se converte em líder e mantém o seu estatuto; (b) como se influenciam os seguidores; (c) como se pode influir na atividade de um grupo e (d) o que torna um indivíduo num líder eficaz. Contudo, muitos dos trabalhos, além de

inconclusivos, revelam uma abordagem confusa do conceito de liderança (Revez, 2004, p. 104).

Contudo, para muitos autores o conceito de liderança está relacionado com a capacidade que o líder tem em comandar e influenciar pessoas a atingirem um objetivo comum de forma a contribuir para a eficácia e o sucesso das organizações. Para Ghilardi e Spallarossa (citados por Teixeira, 2011, p. 49) a liderança fundamenta-se nos seguintes pressupostos:

- Direção e coordenação das atividades de um grupo em função do alcance das metas previamente fixadas;
- Motivação dos membros do grupo, a fim de que eles sintam como seus os objetivos estabelecidos;
- Representação dos objetivos do grupo, tanto no seu interior como perante o ambiente exterior.

Os conceitos de liderança e gestão, para muitos autores, são muito próximo. Outros afastam-nos por completo, na medida em que consideram gestores e líderes atuam em campos significativamente opostos. Existe, contudo, uma tendência para que se considere que se trata de conceitos diferentes, perspectiva que pode ser exemplificada pelas perspectivas de Pires (2012) e Caetano (2005) que analisaremos seguidamente. Na perspectiva de Pires (2012), a gestão é um processo de comando e motivação, através do qual os gestores influenciam os membros da organização, no sentido de assegurar que estes assumem os comportamentos de trabalho indispensáveis à consecução dos objetivos estabelecidos. Estes são mais cerebrais, impositores lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, os controlos e os regulamentos. Já os líderes consubstanciam uma versão mais carismática e inspiradora, são dinâmicos e criativos e gostam de arriscar. Caetano (2005), por sua vez considera que, liderar consiste em exercer uma influência, em guiar, em orientar, e, por sua vez, gerir consiste em realizar, em assumir responsabilidades, em comandar. Desta forma, os gestores sabem o que devem fazer e os líderes sabem o que é necessário fazer. Santos (2007) defende, também, a existência de uma diferença entre gestão e liderança.

(...) a gestão se centra na administração da organização, preocupando-se com a resolução de problemas imediatos, numa perspectiva a curto

prazo, onde importa encontrar os meios que permitam responder às questões “como?” e “quando?”. O gestor procura realizar as tarefas corretamente e controlar os outros, numa perspetiva de liderança transaccional, baseada em relações de poder com punições e recompensas. Por outro lado, o líder focaliza-se na inovação e no desenvolvimento da organização, definindo objetivos a longo prazo e atuações estratégicas para os alcançar. Centra-se nas respostas às questões “o quê?” e “porquê?”, para atuar corretamente e motivar, inspirar e envolver toda a comunidade com a qual trabalha. Esta perspetiva remete-nos para uma liderança transformacional, onde há uma partilha de poderes, objetivos e responsabilidades, e uma preocupação em alterar valores, atitudes e comportamentos (p. 28).

Bolívar (2012) destaca, igualmente, que exercer uma liderança pressupõe ir mais além, induzindo o grupo a trabalhar em determinadas metas pedagógicas, como tal tem de existir diferenças entre um gestor e um líder. Ainda a este propósito, Goldsmith e Bennis (citados por Emília, 2013), apontam várias diferenças entre gestor e líder, tais como:

O gestor administra, controla e é uma cópia, o líder inova, inspira confiança e é original; (ii) O gestor tem uma visão a curto prazo, mantém a organização, aceita a realidade e preocupa-se apenas com os resultados financeiros, o líder tem uma visão a longo prazo, desenvolve a organização e investiga-a de forma a alargar o seu horizonte; (iii) O gestor foca-se nos sistemas e na estrutura da organização, o líder foca-se nas pessoas; (iv) O gestor aceita o seu estatuto e o líder desafia-o (p. 17).

Assim, pelo entendimento de Machado e Alves (2014), pode-se dizer que “o conceito de liderança surge mais frequentemente associado à visão e à missão da organização, enquanto o uso do conceito de gestão aparece, em geral, relacionado com os processos organizativos e as estruturas” (p. 12). A liderança nas organizações deve ser abordada como um fenómeno mobilizador não individual, complexo que envolve variáveis como: a natureza da organização, as características do líder e seguidores e o ambiente externo. Independentemente do que foi abordado anteriormente, todas as organizações precisam de líderes preparados, competentes e motivados, capazes de assumir as

responsabilidades de direção e motivação dos liderados, através de algum grau de integração dos indivíduos com os objetivos da organização. Tal como refere Barracho (2012) “o gestor deve orientar os seus subordinados, promover a sua motivação e criar as condições necessárias à realização das suas tarefas” (p. 54). Como tal, o papel da liderança é fundamental na vida organizacional. Assim, segundo Leithwood (citado por Machado & Alves, 2014, p. 13), existe uma distinção clássica muito discutida sobre as duas lideranças:

- Liderança transformacional: é uma liderança centrada no “empowerment” dos profissionais e na partilha das funções de liderança.
- Liderança transacional: é baseada numa troca de serviços (por exemplo de um professor) por diversos tipos de recompensas (reconhecimento salarial e outras recompensas intrínsecas que o líder controla pelo menos em parte).

Por vezes os grupos, dentro de uma organização, tendem a constituir alguma resistência à mudança e à inovação. Então, o tipo de liderança pode ser um catalisador em prol de orientações dinamizadoras ou bloqueadoras dentro da organização, que ao constatar as alterações que ocorrem na sociedade, adota um novo modelo de gestão.

1.4. Liderança, Inovação e Cultura da Escola

No contexto das lideranças contemporâneas, a liderança transformacional tem-se destacado e tem sido apresentado como uma alternativa à liderança transacional, onde o líder apenas indica quais os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, não influenciando, nem motivando os seguidores para a prossecução das metas desejadas.

A liderança transformacional, por sua vez põe tónica “empowerment” e conotada com os processos de inovação e mudança organizacional e caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal na medida em que o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais (Costa e Castanheira, 2015). Nesta forma de liderança, a influência é distribuída ao longo de toda a organização, não estando o poder alojado nos detentores de cargos hierarquicamente superiores, mas sim nos membros

que consigam inspirar os colegas para desenvolverem as suas capacidades em prol da organização. Segundo Barracho (2012, p. 156), a liderança transformacional,

Implica que o líder exerce influência nos subordinados, cujo efeito consiste em dar poder aos subordinados para que eles se possam converter em líderes e agentes de mudança durante o processo de transformação da organização. Os líderes transformacionais procuram minimizar erros, antecipando proactivamente o seu diagnóstico e, quando estes ocorrem, tentam transformá-los em experiências de aprendizagem e não simplesmente punir ou criticar os subordinados por terem cometido um erro.

Nesta perspetiva, segundo Owens (citado por Costa & Castanheira, 2015) o “líder surge como aquele que centra a sua ação na criação e na gestão da cultura da organização de modo a criar nos membros da organização um sentido para a realidade, uma identidade e uma mobilização coletiva para a ação sustentados por determinada visão organizacional” (p.22).

A visão organizacional aparece aqui como elemento-chave desta perspetiva: o líder não atua apenas diretamente sobre os processos de decisão, mesmo que seja para envolver os outros nesses processos, o líder vai para além desse envolvimento, procurando criar uma visão que mobilize os membros da organização, os inspire e os motive (Costa e Castanheira, 2015, p. 22).

De acordo com Torres e Palhares (2009, p. 82) é possível encontrar no seio das organizações pelo menos três tipos de cultura, consoante o grau e a especificidade das suas manifestações:

- A cultura integradora, quando o grau de partilha e de identificação coletiva com os objetivos e valores da organização escolar é elevado;
- A cultura diferenciadora, quando o grau de partilha cultural apenas se restringe ao grupo de referência, e pela coexistência de distintas subculturas no mesmo contexto organizacional (existência de diversas subculturas, falta de consenso geral e conflitos no interior das organizações);

- A cultura fragmentadora, quando se constata o grau mínimo de partilha cultural, frequentemente adstrita à mera esfera individual. Apela para os níveis de ambiguidade e de confusão existentes quer na chamada cultura da organização, quer nas suas subculturas).

Esta conceptualização da cultura organizacional evidencia claramente, a importância do papel do diretor/líder, na “gestão” da cultura organizacional, porquanto, se revela muito importante um modelo poliédrico de liderança, sendo o líder aquele que adapta uma realidade organizacional em permanente mudança e que responde aos constantes desafios e ambiguidades de forma adaptativa.

O líder passa a não ser a figura de proa da organização, mas a figura de base que se adapta e molda às circunstâncias, dispersando o seu poder para que a organização sobreviva dentro de um sistema complexa e em permanente mudança (Costa e Castanheira, 2015, pp. 24-25).

Neste sentido, algumas investigações realizadas têm demonstrado que o bom ou mau desempenho de uma organização é fortemente influenciado pelo tipo de liderança que é exercida. A existência de uma liderança forte e assumida pela organização contribui para o melhor desempenho da organização, onde a maioria se sente integrada e motivada face projeto comum e cria condições para a inovação. Pelo contrário, a inexistência ou fraca liderança, contribui negativamente para o desempenho da organização originando baixo nível de satisfação profissional e de produtividade.

No entanto, por vezes o caminho é conturbado, as pessoas ficam cansadas e tentadas a desistir e, por isso, o papel do líder é importante no estímulo das pessoas a continuarem em frente. Para tal, o líder deverá demonstrar reconhecimento, dando visibilidade relativamente aos bons resultados e fortalecer, de uma forma positiva, o desempenho. As lideranças em contexto escolar são necessariamente diferentes das lideranças noutros contextos. Sergiovanni (2004) salienta que, apesar de poderem partilhar “com outras organizações requisitos comuns de gestão que asseguram o cumprimento de objetivos organizacionais básicos, como competência, estrutura e estabilidade”, as escolas têm “de dar resposta às realidades políticas singulares que enfrentam” (p. 72). Neste sentido, os líderes escolares devem sobretudo ser sensíveis aos princípios, valores, crenças e necessidades da comunidade em que se inserem. No mesmo sentido Dias (2008) defende que “numa perspetiva democrática não faz muito

sentido que o líder escolar defina, unilateralmente, os valores fundamentais e o futuro da organização” (p. 100).

As práticas de liderança influenciam a qualidade e eficácia das organizações escolares. Contudo, as escolas têm características e contextos muito específicos que tornam a sua liderança em algo muito singular. Assim o diretor tem de estar preocupado com a visão dos pais, professores e alunos; com as visões implícitas nas tradições culturais e democráticas (Sergiovanni, 2004). Na realização das suas tarefas, o diretor é chamado a desempenhar funções de gestão e de liderança, evidenciando deste modo uma perspectiva de complementaridade entre gestão e liderança, dado que mesmo tentando preservar a sua missão, as respostas não podem ser adiadas, as resoluções de problemas envolvem muitas vezes vários autores, e o trabalho é caracterizado por uma pressão generalizada para manter uma escola pacífica e funcional. Com efeito, é possível encontrar no seio das escolas situações em que o diretor tende a afastar-se das funções de gestão escolar, dando maior enfoque à liderança, assim como é possível encontrar situações em que os aspetos administrativos e técnicos assumem maior relevo em detrimento de uma liderança efetiva da escola.

Segundo Cheng (citado por Barzanò, 2009, pp. 34-35) para a liderança escolar torna-se essencial um novo tipo de competências e de capacidades intelectuais combinando três perspetivas: a global, a local e a individualizada. Na perspetiva global, o diretor é responsável por uma escola que extravasa os seus limites em múltiplas fontes de aprendizagem e de interação, muitas das quais, físicas ou virtualmente, se encontram distanciadas do meio mais direto que rodeia a própria escola. Na perspetiva local, requer a transferência do conhecimento, da tecnologia e das normas comportamentais para contexto local e a sua adaptação às necessidades de diversos parceiros. Isto implica a criação de sinergias para promover parceria com atores locais. Na perspetiva individualizada, o enfoque desvia-se no sentido da adaptação do conhecimento, da tecnologia e das normas comportamentais às necessidades dos indivíduos - sejam eles alunos ou professores – a fim de promover as suas múltiplas inteligências e de elevar as suas capacidades de autoformação, auto atualização e auto iniciação o que implica a necessidade de uma reorientação contínua do papel dos dirigentes (Barzanò, 2009).

Para Sergiovanni (2004), nas organizações escolares, o líder deverá levar todos os elementos da comunidade educativa a agir de acordo com os propósitos partilhados,

com intentos comuns a todos os envolvidos. A liderança escolar possui, de acordo com Costa (2000), características específicas que a valorizam. Por exemplo, a liderança escolar é dispersa pois percorre os diversos setores da escola sendo assumida por vários elementos de uma forma partilhada. Ou seja, dentro das escolas a liderança é partilhada por várias pessoas destacando-se desta forma princípios fundamentalmente democráticos.

A escola, no contexto atual, é uma instituição dinâmica e complexa. Posto isto, os líderes na educação têm que ser pessoas criativas e inovadoras que estejam preparadas para enfrentar a diversidade, complexidade e constante mudança e inovação (Pires, 2012). Estas devem ser encaradas como meios que permitem ultrapassar o isolamento e o individualismo da profissão docente, desenvolvendo a colaboração entre os professores. Para que estas sejam bem-sucedidas torna-se necessário partilhar uma visão comum, com o objetivo de desenvolver uma comunidade de aprendizagem com os alunos e os pais. A liderança escolar apresenta duas dimensões: i) de garantir oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento profissional; ii) criar condições favoráveis a uma prática profissional reflexiva que o diretor deve tomar em consideração (Afonso, 2014).

Numa perspetiva ligeiramente diferente, Blase (citado por Santos, 2007) sugere três tipos de liderança: liderança normativo-instrumental, liderança facilitadora e liderança emancipadora ou democrática. Na liderança normativo-instrumental, os líderes das escolas influenciam os professores a implementarem os objetivos da direção ou de entidades externas. Esta forma de exercer poder apesar de se ter provado que é eficaz, não envolve os professores na tomada de decisões reflexivas nem promove a sua autonomia e profissionalismo. A liderança facilitadora é aquela que se preocupa em promover a participação dos professores. Os autores referem sete estratégias facilitadoras adotadas pelos líderes: demonstração de confiança nos professores, desenvolvimento de estratégias de gestão partilhada, encorajamento e auscultação da participação individual, estímulo da autonomia individual do professor, encorajamento da inovação, recompensas e apoio. Por fim, a liderança emancipadora ultrapassa estas estratégias e baseia-se na participação, equidade e justiça social. Os professores são chamados a refletir criticamente, num clima de aceitação, colaboração e cooperação. No entanto, Torres e Palhares (2009) referem que por vezes a avaliação da liderança escolar recai no papel do gestor escolar valorizando-se “primordialmente o domínio de

ferramentas de gestão que permitam a concretização das metas nas esferas do mercado” (p. 95), tais como a cultura organizacional da escola, a angariação de verbas, projetos e parcerias, a inovação tecnológica, a oferta educativa, a eficiência dos processos e eficácia dos resultados. Ou seja, transparece um perfil de liderança de tipo gestor, orientado mais por uma lógica de prestação de contas ao estado, do que por princípios de desenvolvimento da cidadania democrática.

O gestor da escola é o seu representante oficial. Nesta qualidade, presta contas perante superiores e inferiores no sistema educativo. Tem também de lidar com fortes grupos de pressão, como as associações dos pais, instituições culturais e os meios de comunicação social. Os objetivos são muitas vezes contraditórios. O modo como lida com estes parceiros cujos interesses e prioridade são claros indicadores do grau de genuína perspetivação democrática sobre a governação escolar (Backman e Trafford, 2007, p. 70).

1.5. As Funções do Diretor Escolar

Numa gestão democrática da escola, cabe ao diretor juntamente com os outros atores dentro da escola, a responsabilidade de traçar estratégias que o levem às decisões, fundamentadas em ações articuladas, envolvendo na sua execução todos os membros da comunidade escolar. O diretor coordena e equilibra, continuamente, pontos de vista diferentes e antagónicos. Assim,

Os gestores da educação são os profissionais responsáveis por garantir que se efetivem as políticas educacionais emanadas das políticas públicas a fim de garantir que a qualidade da educação aconteça a todos os educandos. A eles cabe, também, a “coleta”, a partir das demandas sociais e educacionais da comunidade educacional e das investigações realizadas, de subsídios para reformulação de novas políticas públicas que historicamente estejam em consonância com a sociedade. A eles cabe, portanto, a direção da educação, da escola e do ensino, no sentido do vínculo que possuem com as políticas públicas e a construção coletiva do projeto político pedagógico que expressa as políticas educacionais mais amplas (Ferreira & Silva, 2004, p. 116)

Nesta perspectiva, as funções do diretor escolar estão diretamente relacionadas com a organização e gestão da escola. “O diretor desempenha vários papéis dentro do ambiente escolar”, cabendo-lhe a articulação de todos os setores e aspectos do mesmo (Lück, 2004, p. 32). A mesma autora afirma ainda que o diretor escolar “é responsável pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola” (Lück, 2009, p. 18), pois essas são as bases para a formação da cultura do ambiente escolar para uma aprendizagem orientada para cidadania. Nesta perspectiva, Weindling (citado por Barroso, 2005, p. 146) confirma que grande parte do tempo do diretor escolar é gasta em interações com pessoas e que a manutenção destes fatores domina o seu dia escolar.

A sistematização das áreas de trabalho de um diretor é teorizada por diferentes autores. Lück, et. al. (citados por Paixão, 2017, p. 22) indicam os principais requisitos que um diretor escolar deve possuir em diferentes áreas. Na área administrativa, o diretor deve ter visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade e deve ter conhecimento de política e legislação educacional; deve ainda possuir habilidades para o planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto, na gestão e controle do orçamento, na organização do trabalho educacional, no acompanhamento e monitorização de programas, projetos e ações, para a avaliação diagnóstica, formativa e sumativa; Deve ser capaz de tomar decisões eficazmente e de resolver problemas criativamente, empregando grande variedade de técnicas. Numa análise mais detalhada para Lück (2004, p. 17), do ponto de vista administrativo, compete ao diretor organizar e articular todas as unidades componentes da escola, articular e controlar os recursos humanos, fazer a articulação escola-comunidade e da escola com o nível superior de administração do sistema educacional, formular normas, regulamentos e adotar medidas conducentes com os objetivos e princípios propostos, bem como supervisionar e orientar a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades.

Na área de relacionamento interpessoal/ inteligência emocional, o diretor precisa compreender as dinâmicas de relacionamento, conhecimento e comunicação interpessoal, e ter habilidades que lhe permitam comunicar eficazmente, mobilizar a equipa escolar e a comunidade local, facilitar a realização de processos de atuação colaborativa, construir equipas, negociar e resolver conflitos e avaliar e dar feedback construtivo ao trabalho dos outros.

Na área pedagógica, a sua função requer a compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional, e da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos. Requer ainda conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos, habilidade de mobilização da equipa escolar para promoção dos objetivos educacionais na escola, promovendo um sistema de ação integrada e cooperativa, e de orientação e feedback ao trabalho pedagógico. É da sua alçada dinamizar e dar assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos; liderar e inspirar no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios; manter um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade e estimular a inovação e melhoria do processo educacional. Esta descrição evidencia, claramente, a complexidade do trabalho dos diretores.

Guerra (2002) afirma que “existem funções pedagogicamente ricas e funções pedagogicamente pobres na gestão de uma escola” (p. 64). As funções pedagogicamente pobres são as que, apesar de necessárias, não têm conexão direta com a qualidade do processo educativo e a melhoria das relações, como sejam as burocráticas de tramitação de documentos; as relativas à *bricolage*; ao de controlo e disciplina; à de substituição de professores; à de representação institucional. As funções pedagogicamente ricas são as que se encaminham diretamente para criação de um bom clima, de uma reflexão sistemática e de um compromisso de melhorar como a animação de um projeto educativo ou a estimulação de iniciativas didáticas, a investigação educativa, a criação de um clima favorável, a coordenação pedagógica, a avaliação interna de processo e o aperfeiçoamento dos professores.

Também Weindling (citado por Barroso, 2005, pp.150-151) dá conta de cinco competências determinantes para o exercício das funções do diretor. São elas (i) a capacidade para articular uma filosofia para a escola, com a visão do que ela deve ser; (ii) A capacidade para convencer os outros para trabalharem no sentido desta visão; (iii) A disponibilidade para partilhar responsabilidades de gestão da escola através do incremento da autoridade dos outros; (iv) Forte competência para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas; (v) Capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos. Para o bom funcionamento da

escola é fundamental que o diretor exerça as suas funções motivando toda a comunidade educativa e comunidade local a volta do projeto da escola.

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos (Lück, 2009, p. 18).

De acordo com Barroso (2005, p. 162), do ponto de vista político e administrativo, é possível identificar, **quatro concepções diferentes de diretores de escola**:

- (i) Uma concepção de natureza burocrática, estatal e administrativa, onde o diretor é visto, fundamentalmente, como um representante do Estado na escola, executante e vigilante do cumprimento das normas emanadas do centro e um elo de ligação/controle entre o Ministério e sua administração central ou regional e o conjunto de alunos que frequentam a escola;
- (ii) Uma concepção de natureza corporativa, profissional e pedagógica, em que o diretor é visto como um *primus inter pares*, intermediário entre a escola (principalmente os professores) e os serviços centrais ou regionais do ministério, garante da defesa dos interesses pedagógicos e profissionais docentes, perante os constrangimentos burocráticos e financeiros impostos pela administração;
- (iii) Uma concepção de natureza gerencialista, onde o diretor é visto como se fosse o gestor de uma empresa, preocupado essencialmente com a administração dos recursos, com formação e competências técnicas específicas, com o grande objetivo de garantir a eficiência e a eficácia dos resultados alcançados;
- (iv) Uma concepção de síntese político-social, o diretor é visto como um negociador, mediador entre lógicas e interesses diferentes (pais, professores, alunos, grupos sociais, interesses económicos, etc.), tendo em vista a obtenção de um acordo ou compromisso quanto à natureza e organização do “bem comum” educativo que a escola deve garantir aos seus alunos.

Em conclusão, quanto maior for a escola e mais complexo for o seu ambiente, mais se torna difícil, como é óbvio, a tarefa do diretor da escola. Assim desta forma, é necessário

que o mesmo se situe numa perspetiva de desenvolver, atualizar e rever permanentemente conhecimentos como parte do seu dia-a-dia, num prisma de desenvolvimento profissional, de modo que se desenvolva competência para o desempenho efetivo das funções de direção escolar como sustenta, na sua premissa, Lück (2009, p. 18).

Conhecer, compreender e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação, assim como as determinações legais norteadoras dos processos educacionais constitui-se, portanto, uma das primeiras e contínuas preocupações do diretor escolar na busca de realizar um bom trabalho, no sentido de liderar e orientar sua escola para que melhor e com competência, desempenhe o seu papel social, realizando seus objetivos educacionais.

1.6. Participação da Comunidade na Gestão da Escola

A participação na gestão das organizações escolares constitui hoje um dos temas mais presentes na agenda das reformas da administração escolar, em muitos países. Para Lopes (2017), a escola enquanto organização social, cultural e humana requer para o seu desenvolvimento e prestação de um serviço educativo de qualidade uma participação efetiva de todos os sujeitos mediante um comprometimento forte e responsável onde todos devem assumir a sua parte no projeto da escola.

Na teoria das organizações, o conceito de participação determina um conjunto de processos que possibilitam aos atores o envolvimento e implicação na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, na tomada de decisão e no acesso à informação (Barroso, 2005). Segundo Lima (1998), “o conceito de participação, embora complexo e polifacetado, assume um significado relativamente preciso no quadro da democracia como participação, onde é associado à decisão, ao governo, à partilha de poder” (p. 134). A verdadeira participação nas organizações escolares implica que todos os seus atores assumam de facto as suas responsabilidades, tendo sempre presente a questão do dever e do direito de informar e ser informado.

(...) a investigação realizada permite evidenciar que as modalidades de participação da comunidade educativa na gestão escolar emergiram

como uma dimensão central no procedimento analítico que distinguiu os diferentes tipos de organização escolar na investigação desenvolvida. Destacam-se as diferenças entre as organizações escolares inovadoras, onde se assiste a práticas de integração da comunidade educativa na gestão escolar, as organizações escolares tradicionais, em que a comunidade vê restringida sua participação, e as organizações escolares difusas, em que a integração da comunidade escolar na gestão escolar decorre num contexto organizacional mais diversificado. (Velo, Craveiro e Rufino, 2012, p. 820).

Entretanto, estas três diferentes situações de participação entre organizações escolares remetem-nos para potenciais impactos da participação da comunidade educativa na melhoria do contexto organizacional da escola, de aprendizagem dos alunos, na alocação de mais e melhores recursos na escola ou na transformação de práticas e culturas escolares. Ou seja, desenvolvimento da administração e gestão participativa está dependente de vários fatores como tipo de organização, tendo em conta as suas normas, missão, visão, valores e estratégias formais ou informais; o modo como o indivíduo ou o grupo se situa ou posiciona na organização e o seu grau de comprometimento com a organização escolar; e o género de problema/situação.

Na escola enquanto organização, como alerta Barroso (1995), a participação implica ter em consideração os diplomas legais estabelecidos para a gestão das escolas, os seus órgãos formais, a forma como são constituídos e as suas competências e, por outro lado, compreendê-la como produto de uma adaptação entre as regras e orientações formais e as regras e orientações geradas por cada organização nos seus órgãos e/ou pelos seus atores, designadas por Lima (1996), como regras/orientações não formais ou informais. Nesta perspetiva, não existe uma verdadeira formação na escola sem participação. Se os membros da comunidade educativa estão nela “por empréstimo”, se não a consideram sua, se se sentem nela meros executores das prescrições externas, dificilmente se poderão formar para a cidadania. Aprende-se a participar, participando. Participam na comunidade educativa de forma direta, ativa e plena todos os membros que a integram e o que se passa na escola não é só de interesse dos que estão na escola, mas de todos os cidadãos. A verdade é que não pode haver autêntica educação se a família e a escola caminham em direções opostas (Guerra, 2002, p. 7).

A participação não deve resumir-se só e apenas aos aspetos formais da gestão, mas sim a todo o desenvolvimento dos processos de aprendizagem, a vida da escola e a sua dinâmica geral, opinião corroborada por Villa (citado por Guerra, 2002) intuindo que a participação na escola “apresenta três contextos diferentes: o político, o académico e o comunitário. O certo é que a participação é possível em qualquer dos âmbitos ou facetas da vida escolar” (p. 47). O desenvolvimento da participação não depende só da vontade e desejo de participar, mas depende em grande parte, das estruturas de participação existentes na organização escolar. Neste sentido, Guerra (2002, p.51), distingue dois sentidos em que possa ocorrer o processo de participação que devem complementar-se para melhorar a participação.

- a) Sentido descendente de participação: a equipa diretiva e os professores devem promover a participação, conscientes de que se trata de um valor educativo social.
- b) Sentido ascendente da participação: os estudantes/alunos têm o dever não só de participar, mas também de conseguir cotas mais altas de participação, partindo das já alcançadas.

Dentro desta linha de análise, a proposta desenvolvida e aplicada por Lima (1998), na análise da participação dos alunos e dos professores, centrada na participação praticada, representa um contributo substantivo que nos parece suscetível de ser articulado com o que já foi abordado. O quadro conceptual para o estudo de participação de Lima (1998), estrutura-se em torno de quatro critérios básicos: democraticidade, regulamentação, envolvimento, orientação. Cada um destes critérios é depois subdividido em diferentes sentidos de participação.

Assim, no que concerne ao critério da democraticidade, esta permite garantir a expressão de diferentes interesses e projetos com expressão na organização e a sua concorrência democrática em termos de influência no processo de tomada de decisão. Concetualizam-se duas alternativas:

- Participação direta: permite a cada indivíduo, na base das regras, intervir diretamente na tomada de decisões, realizada tradicionalmente pelo exercício do direito de voto.

- Participação indireta: é uma forma de participação realizada por intermédio de representantes designados para o efeito.

Assim sendo, a regulamentação permite a existência de regras de participação como base de legitimação importante, um recurso e uma salvaguarda de que os atores podem usar para lançar a mão, reivindicar ou simplesmente para assumir, determinadas formas de intervenção compreendidas em três alternativas distintas a saber:

- Participação formal: uma forma de participação decretada, consubstanciando num documento (estatuto, regulamento, etc.) com força legal. É uma forma de participação referenciada, prevista, regulamentada, podendo ser entendida como participação legalmente autorizada ou simplesmente como legal.
- Participação não formal: consubstanciada num conjunto de regras menos estruturadas formalmente, produzidos no âmbito da organização, em que há intervenção dos atores na própria produção de regras organizacionais.
- Participação informal: assentes em regras não estruturadas formalmente produzidas na organização e que são geralmente partilhadas em pequenos grupos. Orientam-se, em certos casos, por oposição a certas regras estabelecidas, ou em complementaridade a essas regras, perspectivadas como insuficientes, desajustadas ou, simplesmente, indesejáveis.

Relativamente ao envolvimento, permite o empenho variável dos atores face as suas possibilidades de participação na organização em termos de mobilização de recursos e de vontades na tentativa de defender interesses e de impor soluções. Admitem-se três possibilidades:

- Participação ativa: caracteriza atitudes e comportamentos de elevado envolvimento na organização, individual ou coletivo. Traduz-se na capacidade de mobilização para ação, conhecimento aprofundado de direitos, deveres e possibilidades de participação, atenção e vigilância em relação a todos os aspetos considerados pertinentes, afirmação, defesa e alargamento das margens de autonomia e da sua capacidade de influenciar as decisões.
- Participação reservada: situa-se, teoricamente, num ponto intermédio entre a participação ativa e a participação passiva, orientando-se, contudo, com

diferente sentido tático. Caracteriza-se por uma atividade menos voluntária, mais expectante ou mesmo calculista.

- Participação passiva: caracterizada por atitudes e comportamentos de desinteresse e de alheamento, de falha de informação imputável aos próprios atores. O absentismo em geral e a falta de comparecimento a certas reuniões, as dificuldades de eleição de representantes, a resistência oferecida à aceitação de certos cargos e funções, a falta de informação e o desconhecimento da regulamentação em vigor na organização.

Por último, o critério de orientação, que permite aos atores participantes pautar as suas ações no sentido de realizarem os objetivos oficiais, aceites mais ou menos consensualmente, ou, pelo contrário, de os contestarem, opondo-os a outros e procurando, eventualmente, substituí-los. Compreende duas alternativas:

- Participação convergente: orientada no sentido de realizar objetivos formais em vigor na organização, reconhecidos e tomados como referência normativa pelos atores participantes.
- Participação divergente: orienta-se em sentidos diversos, ou contrários, dos apontados pelos objetivos formais, opera uma certa rotura, com as orientações oficialmente estabelecidas.

Contudo, de acordo com Sá (2004), existem também os critérios instanciação, proporcionalidade e politicidade. O critério de instanciação reporta ao momento em que ocorre a participação por referência à tomada de decisão, admitindo três níveis: participação consultiva (ocorre antes da tomada de decisão); participação deliberativa (ocorre durante a tomada de decisão); participação executiva (ocorre depois da tomada da decisão).

No critério da proporcionalidade valoriza-se o peso relativo do corpo social em análise no órgão ou estrutura considerados, contemplando igualmente em três alternativas: participação minoritária; participação paritária; participação maioritária. Por fim, o critério de politicidade que se refere ao grau da estrutura de participação que poderá revestir de várias formas: participação atomizada (desenvolve-se na sua intervenção sem qualquer estratégia previamente concertada com os outros participantes); participação

estruturada (a intervenção dos participantes é precedida de uma articulação com outros participantes).

Sendo a escola um lugar de intervenção de diferentes atores, a concretização da participação e efetivação da gestão democrática não é um processo fácil de ser realizado, uma vez que os olhares e valores dos seus atores são diferenciados (Lopes, 2018), e por isso mesmo as organizações escolares estão sujeitas a tensões e contradições no seu seio. Partindo desta realidade, Barroso (1995) nota que a gestão participada corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo de todos os atores na tomada de decisão. Não se pode falar numa participação efetiva quando o diretor decide a vida da escola sozinho. A organização da participação nas escolas começa com o envolvimento de todos os atores nas atividades escolares e com a criação de órgãos e estruturas onde essa participação pudesse efetivamente refletir em ações concretas. Tal como, refere Lima (2001), a partir da consagração da participação como direito e como instrumento de realização da democracia, a participação na escola, assume contornos normativos.

Em síntese, da literatura científica consultada se infere qual o papel aglutinador e dinamizador que a função de direção e gestão numa escola apresenta. O diretor não é o elemento principal, nem secundário, ele interage sistemicamente com docentes, alunos e comunidade educativa em geral. Da sua habilidade para entender as dinâmicas positivas que advêm desta interação resulta não só um bom clima de escola para o ensino e aprendizagem, mas também o “alívio” do peso da sua função numa perspetiva unipessoal. A democracia não será uma forma perfeita de viver em sociedade, mas é incontestavelmente a melhor.

CAPÍTULO II - SISTEMA EDUCATIVO DA GUINÉ-BISSAU

2.1. Contexto Geográfico e Socioeconómico da Guiné-Bissau

A Guiné-Bissau, oficialmente República da Guiné-Bissau, fica situada na costa ocidental da África, delimitada ao norte pelo Senegal, a este e sudeste pela República da Guiné Conacri e banhada ao sul e oeste pelo Oceano Atlântico. O país é constituído por uma parte continental e insular que engloba o Arquipélago dos Bijagós, composto por cerca de 90 ilhas e ilhéus, dos quais 17 habitadas. Em termos de relevo, vegetação e hidrografia, pode-se identificar essencialmente três zonas, uma costeira no Oeste, uma de transição no centro, caracterizada por planaltos ligeiramente ondulados e uma zona de planalto e de colinas na Região de Gabú, setor de Boé com cerca de 300 metros de altitude. A superfície total da Guiné-Bissau (extensão territorial) situa-se em cerca de 36.125 Km², dos quais apenas 27.700 km² constitui a superfície emersa devido à baixa altitude do país, relativamente ao nível médio das águas do mar; as marés penetram no interior até cerca de 150 km, fazendo com que algumas áreas fiquem parcial ou totalmente inacessíveis em determinados períodos anuais. Possui numerosos rios, entre os quais se destacam rio Cacheu, Mansoa, Corubal e rio Geba que são os mais importantes e, que muitas das vezes, servem de melhores vias de acesso e ligação ao

interior do país. Administrativamente o país divide-se em 03 províncias, 08 regiões e 39 setores, incluindo o setor autónomo de Bissau, a capital do país.

No quadro macroeconómico e financeiro, o Produto Interno Bruto (PIB) da Guiné-Bissau é um dos mais baixos do mundo a semelhança do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). O país ocupa 177^a posição de *ranking* num total de 188 países avaliados (PNUD, 2018). Mais de dois terços da população vivem abaixo da linear de pobreza. A economia depende principalmente da agricultura, pesca, criação de gado e o principal produto de exportação, a castanha de caju.

Volvidos quase 45 anos após a sua independência, o país enfrenta ainda enormes desafios no domínio de estabilidade sociopolítica e económica. Após vários anos de recessão económica e instabilidade política, em 1997, concluiu a sua adesão à União Económica e Monetária da África Ocidental (UEMOA), uma zona franca, com a moeda única, o Franco CFA, o que trouxe alguma estabilidade monetária interna. A guerra civil (1998 e 1999), os golpes militares em setembro de 2003, abril de 2012 e a instabilidade política iniciada em 2015 interromperam, novamente o bom ciclo da atividade económica, deixando uma parte substancial das infraestruturas económicas e sociais em ruínas e com reflexos no aumento do nível da pobreza, que ao longo de muitos anos, já se apresentava um quadro preocupante.

A governação (o exercício do poder governamental) é caracterizada praticamente por uma instabilidade política crónica, quase permanente. A título de exemplo, nas últimas décadas, o poder político alternou-se geralmente de forma controversa (por vias antidemocráticas) com uma taxa média de duração do poder democrático, legitimamente instituído, de 2 anos, sendo que, em alguns períodos, foram claramente mais curtos. Este contexto de forte instabilidade política e institucional tem contribuído de forma substancial para o enfraquecimento das instituições democráticas e administração pública e, principalmente o desempenho macroeconómico do país, em particular no domínio de gestão económica e financeira e, como é óbvio, a fragilização do sistema educativo.

2.2. Breve Caracterização do Sistema Educativo Guineense

Genericamente, partindo do percurso histórico da Guiné-Bissau, o sistema de educação guineense, pode-se caracterizar, de acordo com Cá (2000) em função de três grandes períodos: pré-colonial, colonial e pós-independência.

O período pré-colonial é caracterizado fundamentalmente ou assenta as suas bases no modelo de educação informal, com reflexos nos padrões de transmissão de conhecimento tradicional, isto é, de geração em geração. Independentemente dos ritos de iniciação, essa transmissão podia manifestar-se de diversas formas: ocorrer ao ar livre, à noite, á volta da fogueira, nas reuniões com os mais velhos ou sábios, que fazem uma narração dos acontecimentos históricos e histórias dos tempos dos seus antepassados. Até hoje, na Guiné-Bissau, essa forma de educação permanece no quotidiano de uma grande parte da população, especialmente nas zonas rurais do país. No que concerne ao período colonial, a educação seguia os parâmetros da educação portuguesa e era pouco abrangente, dada a sua limitação aos poucos nativos que tinham ligação próxima aos colonizadores, os chamados “lusso-africanos” ou “crioulos”, isto é, descendentes dos europeus, sobretudo portugueses e cabo-verdianos ou guineenses, que eram funcionários coloniais na antiga Guiné portuguesa, atual Guiné-Bissau. No entanto, salienta-se que o objetivo não era propriamente promover um ensino de qualidade para os nativos, mas dar instruções mínimas a um reduzido número, os chamados “assimilados” (filhos de portugueses com cabo-verdianos ou guineenses) que, em contrapartida, iriam servir de intermediários entre portugueses e demais nativos, visando assim, desta forma, fortalecer a dominação e processo de exploração em curso, na época (Furtado, 2005). Entretanto, a educação colonial referenciava os nativos como inferiores, inculcando-lhes o sentimento de inferioridade diante dos colonizadores, como refere Freire (1978), “um dos objetivos da educação colonial era a “desafricanização” dos nacionais. Essa desafricanização significa, portanto, fazer com que ignorassem as suas próprias culturas e se sentissem inferiores e sem nenhuma capacidade” (p. 15).

Seguidamente, depois da independência, nos primeiros anos, o país confrontou-se com dois sistemas de educação diferentes: O sistema de ensino colonial, introduzido durante a dominação colonial, concentrado nos centros urbanos, que controlavam, e o sistema escolar das Zonas Libertadas, criada alternativamente pelo PAIGC nas zonas onde ocupavam, com o objetivo de dar instruções básicas as populações. Estas escolas eram assumidas pelos professores sem qualificações. Os dois sistemas estavam diferentes e

o intuito dos governantes era de transformá-los num único sistema que correspondesse à realidade do país.

Consequentemente, Furtado (2005) frisa que, após a independência, o país encontra-se, de repente, perante vários dilemas: i) construir um novo sistema educativo para um novo contexto social, enfrentando limitações em termos de experiência, de recursos humanos qualificados, de infraestruturas e de meios financeiros; ii) prosseguir com um sistema educativo herdado, construído na ótica da dominação colonial, introduzindo nele modificações pontuais para fazer face à inevitável explosão escolar, enquanto se construía paralelamente o novo sistema. Nesta perspetiva e perante a precariedade da situação e as fortes pressões políticas e sociais, os dirigentes políticos, na altura, enveredaram por medidas políticas que favoreceram a manutenção do sistema colonial, mas com um forte compromisso político de introduzir, gradualmente, algumas reformas pontuais, para não paralisar as escolas, e para preparar quanto antes um novo sistema educativo (Furtado, 2005). Por conseguinte, segundo Namone (2014), são anunciadas quatro tarefas: a) reformas completas dos programas escolares, visando a sua adaptação às realidades socioculturais e de desenvolvimento; a ligação da escola à vida, a fim de transformá-la num elemento ativo e integrado do desenvolvimento global da nova nação africana; b) democratizar e tornar gratuito o ensino de forma a dar a todos as mesmas oportunidades; c) formar localmente o pessoal técnico indispensável ao desenvolvimento do país e d) ensinar em língua nacional.

Apesar das fortes críticas endereçadas ao sistema colonial, a política educativa e a política geral do país não conseguiu posteriormente, criar as condições favoráveis à construção do novo sistema nacional de ensino, nem alterar a lógica colonial global do sistema educativo herdado. Não foi possível adotar outra atitude nas reflexões sobre o novo sistema educativo que ultrapassasse o quadro das críticas ao modelo colonial e originasse novos conceitos e, sobretudo, novas formas de operacionalização. Só em 2011, depois de 37 anos de independência, é que o país conseguiu ter a primeira Lei de Bases do Sistema Educativo e, mesmo assim, o ensino mantém-se com o mesmo problema. Depois da publicação do decreto-lei nº 4 da Lei Bases do Sistema Educativo, a Guiné-Bissau passa, pela primeira vez na sua história, a ter um documento oficial que define a missão do sistema educativo. Até à sua publicação só existiam alguns documentos programáticos do período monopartidário - partido único (Monteiro, 2005), apesar dos vários projetos elaborados ao longo das últimas quatro décadas e da

legislação diversa e dispersa sobre dimensões específicas do sistema educativo. Da LBSE podem-se destacar, como principais alterações introduzidas, o 12º ano e a divisão do ensino básico em três ciclos.

2.3. Educação Formal

A Educação, formal íntegra, sequencialmente os ensinamentos pré-escolares, básico, secundário, técnico-profissional, superior e, outrossim, modalidades especiais e atividades para a ocupação de tempos livres (art.º 8 da LBSE).

2.3.1. Educação Pré-Escolar

A educação pré-escolar é a vertente do sistema educativo que, autonomamente, antecede a educação escolar, funcionando a título facultativo e em complementaridade ou supletividade com o meio familiar (art.º. 9º da LBSE). Destina-se às crianças dos 3 aos 5 anos. É fornecida em jardins-de-infância ou creches que são maioritariamente de iniciativa comunitária, privadas ou pertencentes a entidades religiosas. Este ciclo de ensino não é obrigatório (MEN, 2019). Ao Estado incumbe a responsabilidade de criar e manter as instituições da educação pré-escolar abarcadas pelas redes públicas e apoiar as instituições privadas e comunitárias do mesmo tipo. No momento apenas existem duas no setor autónomo de Bissau e poucas ou nenhuma nas diferentes regiões. Tombali não tem oferta pública de educação pré-escolar. Cabe ao Ministério responsável pela coordenação da política educativa, fixar as normas gerais aplicáveis à educação pré-escolar. A educação pré-escolar é realizada, nomeadamente, em unidades educativas específicas e em espaços socioculturais polivalentes, por formas diversificadas e enquadradas nas realidades locais (art.º. 11º da LBSE).

2.3.2. Ensino Básico

O ensino básico destina-se às crianças a partir dos 6 anos. Tem uma duração de nove anos, o que corresponde do 1º ao 9º ano (LBSE, 2011). O ensino básico é universal e obrigatório. Até ao 6º ano de escolaridade, o ensino básico é totalmente gratuito (art.º.

12º da LBSE). A partir do 7º ano de escolaridade, o ensino básico é tendencialmente gratuito, de acordo com as possibilidades económicas do Estado. Ensino básico gratuito significa isenção de propinas, taxas e emolumentos relativos à matrícula, frequência e certificação, assim como uso gratuito de livros e materiais didáticos (art.º. 12º da LBSE).

Entretanto, pode-se afirmar que o ensino básico gratuito não é uma realidade na Guiné-Bissau. O facto de ser tendencialmente gratuito, quer dizer que deverá ser assegurado pelas famílias se o estado não tiver dinheiro. Nesta perspetiva, o setor da educação é subfinanciado desde há vários anos, o que constitui um fator limitativo do seu desenvolvimento. Os recursos públicos do setor destinam-se a cobrir os custos com o salário do pessoal, o que não deixa margem de manobra para as outras despesas. São os pais e os encarregados de educação que assumem os custos de inscrições e dos materiais didáticos, que “ (...) representa em média 63% das despesas nacionais de educação. Se compararmos este valor com o de outros países, concluímos que o peso das despesas das famílias nas despesas nacionais de educação é mais importante na Guiné-Bissau do que na média dos 24 países comparáveis¹ (...)” (RESEN, 2015, p. 64).

No Ensino Básico ingressam crianças que completam 6 anos de idade, até o dia 1 de outubro desse ano. As crianças que completam 6 anos de idade, entre 2 de outubro e 31 de dezembro podem ingressar no Ensino Básico, desde que o encarregado da educação (ou tutor) assim o requeira. Estrutura-se em três ciclos sequenciais, sendo o 1º de quatro anos de escolaridade, subdividindo-se em duas fases: 1ª fase, que inclui o 1º e 2º ano de escolaridade e a 2ª fase, que abarca o 3º e 4º ano de escolaridade. O 2º de dois anos, que constitui a terceira fase do ensino básico, inclui o 5º e o 6º ano de escolaridade e o 3º de três anos, que compreende o 7º, 8º e 9º ano de escolaridade, constitui a quarta e última fase do ensino básico (art.º. 13º da LBSE). Ainda, segundo decorre da referida lei, as articulações entre os ciclos obedecem a uma sequencialidade progressiva, conferindo a cada ciclo a função de completar, aprofundar e alargar o ciclo anterior, numa perspetiva de unidade global do ensino básico, por quanto:

- A 1ª e 2ª fase (1º ciclo) são ministradas numa perspetiva global e cabe a um único professor por turma, eventualmente auxiliado em áreas especializadas como, a educação artística ou a educação física (art.º. 16º da LBSE);

¹ Cabo Verde, Gambia, Guiné Conacri, Mauritânia, Mali, Senegal, Serra Leoa, ...

- A 3ª fase (2º ciclo) é ministrado por áreas de formação básica em moldes interdisciplinares, cabendo ao único professor por turma a lecionação das matérias de todas elas, sendo auxiliado em áreas especializadas, nomeadamente, a educação artística ou a educação física (art.º. 16º da LBSE); As áreas interdisciplinares são a formação pessoal e social, formação física e desportiva, formação humanística e formação científica e tecnológica.
- O terceiro ciclo funciona de acordo com um plano curricular unificado, envolvendo diversas áreas vocacionais e cabendo a vários professores, à razão de um por disciplina (art.º. 16º da LBSE).

De acordo com a lei base do sistema educativo no seu artigo 16º, ponto 4, o professor que leccione uma turma de 1º ano de escolaridade é incumbido da missão de acompanhar o mesmo grupo de alunos até à sua conclusão do 2º ciclo do ensino básico. Contudo, na realidade não é o que acontece.

2.3.3. Ensino Secundário

O ensino secundário tem uma duração de três anos é um subsistema do sistema de ensino que, seguindo-se ao ensino básico, visa dotar o aluno de conhecimentos e competências científicas, técnicas e culturais adequadas ao prosseguimento dos estudos superiores ou à inserção na vida ativa (art.º. 18º da LBSE). De acordo com o artigo 20º, o ensino secundário compreende o 10º, 11º e 12º ano e desenvolve-se em dois sentidos: via geral ou ensino geral, integrando cursos dirigidos principalmente para o prosseguimento dos estudos e via técnico-profissional, integrando cursos dirigidos para a inserção na vida ativa.

2.3.4. Ensino Superior

O ensino superior é de dois tipos: um ensino universitário que conduz à obtenção de um diploma académico e um ensino não universitário que atribui um diploma profissional (art.º. 25º da LBSE). Ainda de acordo com a atual LBSE no seu artigo 28º, no ensino superior são conferidos os graus académicos de licenciado, mestre e doutor.

2.4. Formação Técnica e Profissional

Segundo a lei base do sistema educativo no seu artigo 31º, o acesso a setor da formação técnica e profissional assume três formas distintas na Guiné-Bissau:

- a) Quem haja completado, com aproveitamento, o 3.º ciclo do ensino básico;
- b) Quem não haja concluído o 3.º ciclo do ensino básico, caso tiver ultrapassado a faixa etária correspondente a esse nível;
- c) O trabalhador que queira beneficiar de aperfeiçoamento e reconversão profissionais, nos moldes a estabelecer em sede própria.

De acordo com a mesma a mesma lei, a formação técnica e profissional organiza-se de modo a implementar as seguintes ações de formação:

- a) Iniciação profissional;
- b) Qualificação profissional;
- c) Aperfeiçoamento profissional;
- d) Reconversão profissional.

2.5. A Alfabetização

A alfabetização faz parte da educação não formal e abrange os adultos. Os cursos de alfabetização de adultos são realizados em centros geridos pelas comunidades ou pelas Organizações Não Governamentais (ONGs); não existe nenhum centro de alfabetização gerido pelo Estado. Este último não paga qualquer ajuda ou subsídio, no entanto encarrega-se da formação dos animadores, da elaboração dos materiais didáticos, bem como do seguimento deste subsector por intermédio dos funcionários da Direção-Geral de Alfabetização, situada no Ministério da Educação (RESEN, 2015).

2.6. Educação Não Formal

A educação não formal está moldada por uma filosofia de educação permanente, abrangendo todas as dimensões da ação educativa e tem por objetivo expandir os conhecimentos ou potencialidades dos seus destinatários, em complemento da formação formal ou em suprimento das que não puderam obter (art.º. 5º da LBSE). De acordo com o artigo 6º da LBSE, a educação não formal desenvolve-se, nomeadamente, nas seguintes áreas:

- Alfabetização e educação de base de jovens e adultos;
- Ações de reconversão e aperfeiçoamento profissional, tendo em vista o acompanhamento da evolução tecnológica;
- Educação dirigida para a ocupação criativa dos tempos livres;
- Educação cívica.

As atividades de educação não formal podem realizar-se em estruturas de extensão cultural do sistema escolar, bem como em sistemas abertos, isto é, os meios de comunicação social e tecnologias apropriadas, nomeadamente a rádio e a televisão educativas, bem como a internet. A promoção, realização e apoio à educação não formal cabem ao Estado e às instituições da sociedade civil (art.º. 7º da LBSE).

2.7. Administração e Gestão do Sistema Educativo da Guiné-Bissau

Administração e gestão da Educação pressupõem capacidade de interpretação e iniciativa que leva em conta as necessidades dos atores de modo a articular os grandes objetivos nacionais definidos pelo poder central, as políticas desconcentradas da educação e a ação quotidiana local. De igual modo, tanto o decreto-lei nº 10 e o decreto-lei nº 4 consagram que o Ministério da Educação é o departamento do governo responsável pela definição, coordenação, execução e avaliação da política nacional em matéria da educação e formação, exercendo a administração educativa na componente de orientação pedagógica, didática e profissional e na componente da administração do sistema educativo (art.º. 1º). Segundo a mesma lei orgânica, a administração educativa abrange, para além da função de gestão dos recursos, as funções de conceção,

planeamento, coordenação, avaliação e inspeção do sistema educativo. Nesta perspetiva, a lei prevê que a administração do sistema educativo se desenvolva no âmbito central, regional e local e tendo por fim promover um melhor funcionamento do sistema nacional de educação e o desenvolvimento do país.

A administração do sistema educativo está hoje dotada de dois tipos de estruturas: as estruturas centrais representadas pelo Ministério da Educação e seus departamentos e as estruturas desconcentradas de âmbito regional, configuradas pelas Direções Regionais de Educação.

2.7.1. A Nível Central

A nível central, o Ministério da Educação Nacional está organizado em várias estruturas de natureza diferente: conceção, operação, controle e supervisão (Decreto-lei nº 10/2006). Ao nível técnico-administrativo, existe o Gabinete de Informação, Planificação e Avaliação do Sistema Educativo (GIPASE), órgão que se ocupa da informação, planificação e avaliação do sistema educativo. Ao nível das operações educativas, existem três direções-gerais (ensino básico e secundário, ensino superior, alfabetização e educação não formal), bem como a direção dos recursos humanos e a direção dos assuntos administrativos e financeiros. Finalmente, quem se responsabiliza pela supervisão e controlo é a Inspeção-Geral da Educação (Decreto-Lei nº 10).

De acordo com o mesmo decreto-lei, existem também instituições autónomas: centros de formações, centros de pesquisas e comissão nacional de UNESCO. Existem também as estruturas desconcentradas, delegacias regionais que funcionam sob a supervisão direta do Ministro (Decreto-lei nº 10, artigo 4º).

2.7.2. A Nível Desconcentrado

A nível desconcentrado, o decreto-lei nº 10 de 30 de outubro de 2006, estabelece que as Delegacias Regionais da Educação são serviços desconcentrados do Ministério da Educação, que a nível de cada região prosseguem as atribuições do Ministério da Educação e asseguram o apoio e a informação aos utentes do sistema educativo, a coordenação, orientação, gestão e execução da política educativa, garantindo assim, o funcionamento das escolas e o apoio aos estabelecimentos de ensino (art.º 33º).

Existem nove delegacias regionais que correspondem à divisão administrativa do país. Atualmente, são acrescentadas duas sub-regiões educativas para Ingoré e a Ilha de Bubaque devido as dificuldades de deslocação entre as zonas. São, nos termos da lei, dirigidas por um delegado regional nomeado pelo Ministro da Educação que é o responsável pelo correto funcionamento da educação e representante do Ministério na região. A sua área de jurisdição corresponde a região.

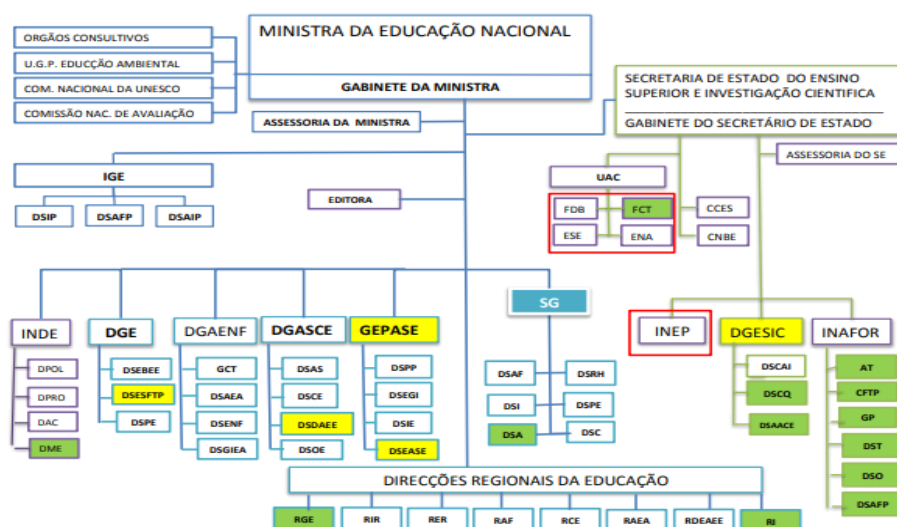
A nível dos setores administrativos do país, as Delegacias Regionais de Educação (DRE) não contam com estruturas, mas sim com inspetores escolares ali colocados ou em deslocação. As competências da DRE, segundo o decreto-lei nº 10 de 30 de outubro de 2006, abarca entre outras, os domínios de orientação e coordenação de funcionamento das escolas, análise dos fatores de insucesso, levantamento das necessidades do sistema educativo nas regiões, prestação de apoio e informações aos utentes do sistema educativo, gestão do pessoal docente e não docente das escolas, acompanhamento técnico e pedagógico, gestão financeira e de materiais; inspeção educativa e administrativa, bem como de serviços gerais. Como tal, a DRE deve trabalhar com todas as escolas da região nas vertentes de gestão administrativa e técnica.

A organização do Ministério da Educação, apesar de teoricamente importante e decisiva para a administração da educação e para a gestão eficaz dos seus recursos e das escolas, nunca foi uma realidade. O MEN tornou-se “refém” dos partidos políticos, a sua estruturação, lista dos diretores gerais, diretores regionais e diretores das escolas são designados pela sede. Assim, as mudanças de titulares da pasta da educação (Ministros) implicaram sempre mudança dos diretores gerais e de serviços com consequências desastrosas ao nível da sua organização e funcionamento, gerando situações de indefinição, desarticulações e, muito frequentemente, não funcionamentos das escolas, dos serviços descentrados e dos serviços centrais. A administração da educação mantém-se rígida, centrada nos ministros e nos processos (Furtado, 2005).

O Ministério da Educação continua a enfrentar dificuldades na definição correta das estruturas de que realmente precisa e das suas competências tanto ao nível central como regional e local. O organograma abaixo está atualmente em discussão com os serviços envolvidos, e tem por objetivo concentrar certas funções e adaptar-se à

reorganização dos serviços administrativos, preconizada no quadro da reforma para a modernização da administração da Guiné-Bissau. Foi elaborado pela UNICEF e a sua aplicação é indefinida, uma vez que as escolas não aparecem e em contrapartida, existem departamentos que não estão embutidas na estrutura do decreto-lei nº 10 de 30 de outubro de 2006.

Tabela nº 1 - Organograma do Ministério da Educação



Fonte: Plano Setorial da Guiné-Bissau (2016-2025)

Aliás, durante quatro décadas, a estrutura do ministério de educação estabelecido pela lei nunca foi respeitada, cada ministro faz a sua estrutura de acordo com o que achar melhor. A administração do sistema educativo carece de clareza ao nível das competências orgânicas e do rigoroso cumprimento das normas dos concursos públicos para os cargos existentes prevalecem as nomeações por pertença partidária, solidariedade e camaradagem, fazendo aumentar desnecessariamente o número de funcionários sem qualquer formação especializada na área da educação.

2.8. Tipologias das Escolas Existentes no Sistema Educativo da Guiné-Bissau

A Administração da Educação na Guiné-Bissau abrange também uma importante tipologia de escolas. Assim, as escolas na Guiné-Bissau têm designações diferentes conforme a natureza da sua criação e o tipo de serviço educativo que presta a sua população escolar. Assim, o sistema educativo apresenta cinco tipologias de escolas que são: as públicas, as de autogestão, as privadas, as comunitárias, e as madrassas.

2.8.1. Escolas Públicas

As Escolas Públicas são Escolas que funcionam com a iniciativa do Ministério da Educação Nacional (MEN) e em regime de gestão pública. São escolas estatais sob total responsabilidade do MEN, nas diferentes vertentes, desde a construção e manutenção do edifício e outras infraestruturas escolares, à colocação/contratação do pessoal docente e não docente, pagamento dos respetivos salários, aquisição do material necessário ao funcionamento da escola, formação e “reciclagem” de conhecimentos do pessoal docente.

2.8.2. Escolas de Autogestão

Escolas que funcionam em cogestão, onde estão implicados três parceiros: a comunidade local, entidade religiosa (Missão Católica) e o Ministério da Educação. No quadro deste modelo, cabe à comunidade local uma maior responsabilidade. Parte dela a iniciativa de sua criação e a doação do terreno para o efeito. Além disso, compete ainda à comunidade fornecer mão-de-obra para a sua construção, participar nas atividades escolares, zelar pela conservação dos edifícios escolares e contribuir financeiramente para o pagamento de um subsídio aos professores de forma a suprirem, em parte, os problemas de subsistência criados pelo atraso no pagamento dos salários pelo Ministério da Educação, responsável pela sua colocação. O Ministério da Educação tem um papel mais institucional. Legitima a escola através da autorização legal para o seu funcionamento, integrando docentes e funcionários no quadro estatal, o que garante, por conseguinte, os seus salários e a formação contínua. Cabe igualmente ao ministério facultar os programas e materiais didáticos para professores e alunos, coordenando as atividades escolares e certificando os cursos administrados. As

entidades religiosas (missões católicas) desempenham papel de intermediário entre comunidade e Estado, na qualidade de consultor financeiro, técnico-formador de professores e de Comitês de Gestão (Lopes, 2007). Têm assim a responsabilidade de: “i) promover momentos de sensibilização junto da população sobre um tema de relevo para a escola; ii) participar na administração e gestão da escola junto dos Comitês de Gestão e dos docentes, apoiando e coordenando pedagogicamente as atividades educativas” (Lopes 2007, p. 57).

2.8.3. Escolas Privadas

Escolas criadas por pessoas singulares ou coletivas, assumindo total responsabilidade pela sua administração e gestão. Segundo o Decreto-Lei nº 7 de 20 de Maio de 1991, são denominadas ensinos particulares (ensino privado), todas as escolas que não funcionam sob a tutela direta do Ministério da Educação e são financiadas e apetrechadas por personalidades ou organizações não-governamentais nacionais ou estrangeiras; as escolas criadas, mantidas ou subsidiadas por pessoas coletivas de direito público, enquanto não forem oficializadas e as escolas estrangeiras que funcionam com o currículo do país de origem (art.º. 1º). Nesta perspetiva persiste uma certa confusão em termos de classificação das escolas abrangidas por esse Decreto. Muitas das escolas privadas pertencem a professores das escolas públicas no ativo. As escolas privadas, adotam em geral, os planos curriculares e programas oficiais e gozam de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Em termos de professores, contam com os do ensino público. A grande maioria funciona em instalações precárias e numa ausência quase completa de materiais didáticos com exceção das criadas pelas missões católicas.

2.8.4. Escolas Comunitárias

As escolas comunitárias são criadas por decisão e com o compromisso de uma ou mais comunidades vizinhas. Elas são construídas e conservadas, gerida e controlada pela própria comunidade, pagando os salários/vencimentos aos professores escolhidos entre os seus membros designados “melhores filhos”. A sua criação legal encontra-se consignada no Despacho nº 19/2003. As Escolas Comunitárias surgem num contexto de emergência e de necessidade das comunidades que anseiam pela ampliação das

suas condições de acesso à educação, perante a falta de estruturas e de respostas do Estado Guineense para satisfazer este Direito Universal. Não existe propriamente o consenso quanto ao início e local de onde surgiram. De acordo com Lopes (2007), estas escolas surgiram em Bissau e expandiram-se pelas zonas rurais, no final da década de noventa, após o conflito político-militar de 1998. Contrariamente, Sanha (2014) é de opinião que as primeiras escolas comunitárias surgiram em meados do ano letivo de 1996-1997, na região sul da Guiné, concretamente nos sectores de Cacine e de Cubucaré.

Segundo Furtado (2005), a gestão das escolas comunitárias apresenta vários modelos, sendo dois mais frequentes: um Comité de Ligação Comunidade-Escola com membros escolhidos pela própria comunidade ou um Comité de Gestão do qual fazem parte o Diretor da Escola, representantes dos professores, alunos e da comunidade. Pode ainda existir um núcleo ligado à organização e ao funcionamento da cantina escolar. Ainda pela ótica de Furtado (2005, p. 591):

As funções desses órgãos de gestão e sua articulação com outras instituições locais, designadamente a Associação de Pais e Encarregados de Educação dos Alunos e com a Administração da Educação local e regional, são domínios ainda mal definidos que levantam algumas contradições e muitos problemas.

Por conseguinte, de acordo com Campos e Furtado (2009), o surgimento desta oferta deriva também, por vezes, da necessidade de criação de uma fonte de rendimento por parte de docentes, e de outros empreendedores, face à difícil situação em que se encontram, devido à falta de salários, ou uma oportunidade para os jovens, com habilitações e sem emprego, organizarem atividades remuneradas nas suas comunidades de origem.

2.8.5. Escolas Madrassas

Escolas confessionais relacionadas com a religião islâmica, criadas e mantidas pelas respetivas autoridades religiosas. Ensinam a religião islâmica e a língua árabe e seguem os programas oficiais de ensino. Estas escolas funcionam, geralmente, junto das mesquitas. Furtado (2005, p. 587) observa que “o ensino nas escolas madrassas é dos mais pobres do país. Os princípios de base e a filosofia dessas escolas são ainda mal

conhecidas e, talvez por isso, existem dificuldades do seu enquadramento no sistema nacional de ensino”. Ainda existem as escolas vulgarmente chamadas corânicas que não seguem o currículo oficial.

2.9. Organização, Administração, Gestão e Funcionamento das Escolas na Guiné-Bissau

Após a independência em 1974 até 1990, só existia escolas públicas no país, a administração e gestão das escolas centrou-se na pessoa do diretor de nomeação ministerial com colaboradores por ele escolhidos. O diretor desempenhando um papel central sob a alçada do governo, cabendo-lhe a implementação das políticas e orientações decididas ao nível governamental, não havendo lugar a intervenção por parte dos diferentes agentes educativos. No início de 90, houve mudanças políticas significativas com a passagem da situação de um partido único para o pluralismo político, implantou-se um Estado de Direito, permitindo assim surgimento de organizações sindicais de classe dos professores, associações dos alunos, associação dos pais e encarregados de educação e escolas de iniciativas privadas. Ao contrário do que é realidade em muitos países do mundo, na Guiné-Bissau, os atores do sistema educativo desconhecem do diploma que regulamenta a função dos diretores e, fazem escasso apelo ao enquadramento legislativo e formal na sua ação. Não se tem verificado, igualmente, a divulgação de diretrizes claras sobre a organização e gestão das escolas públicas. O Estatuto-Base das Escolas Particulares (privadas) contém uma referência sobre a obrigatoriedade de as escolas privadas possuírem uma direção composta pelo diretor e pessoal docente adequando a exigência de cada estabelecimento de ensino (Decreto nº 7/91, Art.13º e 14º). Assim, na prática cada escola adota a sua estrutura. Nas escolas públicas, os órgãos e a sua composição variam, igualmente, de escola para escola.

Em muitas das escolas do país encontra-se um único professor que é ao mesmo tempo o diretor. Nas escolas com maior número de professores e alunos existem órgãos intermédios, como um subdiretor, um conselho técnico pedagógico e um conselho disciplinar, todos nomeados diretamente pelo diretor da escola. Em grande número das

escolas do país, existem as associações dos pais e encarregados de educação, associações dos alunos e sindicatos de base dos professores. As escolas funcionam sem instrumentos bases de gestão, como por exemplo, projeto educativo, plano de atividade, orçamento e, em muito caso, não existem os arquivos e históricos escolares. Quando um diretor é substituído, leva com ele todas as informações escolares. O novo diretor nomeado é obrigado a começar tudo de novo. A participação da comunidade educativa não está regulamentada em nenhum diploma o que origina grandes conflitos dentro das escolas no tocante a sua gestão. Existe ainda um outro órgão de grande relevância em muitas escolas de zonas rurais, o “Comité de Gestão”, um órgão que entra em tudo o que toca com a vida da escola, desde a escolha e nomeação do diretor, até ao ponto de participar nas decisões pedagógicas, caso das “escolas comunitárias”.

2.9.1. Comitês de Gestão das Escolas

O nome de comité começou a ser utilizado na Guiné-Bissau em 1963, na sequência do Congresso de Casaca, do Movimento de Libertação guineense - o PAIGC, a partir de criação de uma estrutura político-administrativa baseada na organização social guineense, chamado de “Comité de Tabanca”, um grupo de pessoas escolhidas no meio do povo de uma dada comunidade. Segundo Lopes (2010), o comité de tabanca era composto por cinco elementos, dois dos quais do sexo feminino e o modelo de comité de tabanca continua a existir em algumas comunidades da Guiné-Bissau, pode ser esta a inspiração dos Comitês de Gestão de Escolas. De acordo com Furtado (2005), o Comité de Gestão de Escolas são associações que apoiam as escolas e os seus elementos devem ter sempre presente a sua responsabilidade perante a escola, sendo eles o garante da articulação entre os diferentes intervenientes na escola. Para o mesmo autor, é um órgão de ligação e de apoio Comunidade-Escola que assume a sua gestão e surgiu na tentativa de organizar as escolas e tornar a administração e gestão mais transparente e permitir a prestação de conta por parte dos diretores. Quanto à sua constituição, os autores não são unânimes. Para Lopes (2007), é constituído por quatro membros: um presidente, um vice-presidente, um secretário e uma tesoureira, todos com influência na comunidade; para Sanha (2014), o comité de gestão pode ser formado por até cinco ou mais elementos da comunidade e segundo Furtado (2005), o Comité de

Gestão de Escolas é constituído por diretor da escola e os representantes dos professores, alunos e da comunidade. O número dos elementos e as suas funções não se encontra definido em nenhum diploma. Pode ser constituída unicamente pelos elementos da comunidade local ou pelos membros da comunidade educativa.

As funções do comité de gestão, em muitas escolas, sobrepõem-se à direção da escola devido à ausência de regulamentação. Assim, o comité de gestão tem como principal função a gestão da escola nas suas diversas dimensões (Lopes 2007).

De acordo com a Revista Guineense de Educação e Cultura nº 2 de 2012, os membros de comité de gestão de escolas devem, em sistema de rotação, seguir diariamente e de perto o funcionamento da escola e podem desempenhar as seguintes funções: i) Apoiar o professor na solução de qualquer problema ou referente aos alunos/as ou à escola em geral; ii) Validar o Plano de Atividades do ano letivo, segundo as orientações do MEN; iii) Apoiar [diretor] no preenchimento do livro de matrículas e os alunos a tratarem da documentação pessoal (cartão de vacinas, registo, B.I.), preencher as fichas de estatísticas de princípio e fim de ano; iv) Garantir a assiduidade e a pontualidade do professor e dos alunos controlando o Registo de Presenças e exigindo do professor e dos alunos as justificações das faltas; v) Garantir a segurança e a higiene dos alunos, do professor, da escola, do recinto escolar, da produção da escola, da cantina, dos géneros e dos outros materiais; vi) Garantir a manutenção das instalações escolares e dos equipamentos das salas de aula; vii) Promover, em colaboração com os [diretor] encontros comunitários para debater assuntos e problemas relacionados com a qualidade do ensino na escola, para avaliações dos alunos e do funcionamento da escola; viii) Colaborar com o professor na escolha das formas de participação comunitária no processo ensino-aprendizagem contactando e preparando membros ou grupos da comunidade para “darem aula”; ix) Recolher, em tempo útil e de maneira organizada, a contribuição dos pais ou das moranças (comunidades); x) Pagar pontualmente o subsídio mensal ao (s) professor (es); xi) Administrar o fundo da escola [em colaboração com a direção da escola] com transparência, isto é, informando associação dos pais e encarregados de educação dos alunos e funcionários pelo menos mensalmente, sobre entradas e saídas e previsões de despesas; xii) Administrar e/ou controlar a cantina e a horta escolar e a arrecadação do material da escola (pp. 18-19).

Muitas destas funções atribuídas ao Comité de Gestão de Escolas são do diretor da escola e outras são dos professores, como líderes de todo o processo de ensino e aprendizagem. Sendo assim é inevitável o conflito de interesses na escola entre estes atores.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE ESTUDO

3.1. Natureza do Estudo

A metodologia é um fator de grande importância na definição e realização de qualquer estudo científico. De acordo com Pardal e Correia (1995), a metodologia aparece no uso corrente não só associada ao estudo dos métodos científicos, mas também como técnica de investigação e, estando ainda associada às opções epistemológicas efetuadas. No que à nossa pesquisa respeita, a metodologia designa o caminho a escolher- estratégias, técnicas e instrumentos – para, com rigor, obter resultados credíveis do ponto de vista científico. Há, pois, que fazer opções, considerando o objeto de estudo, os objetivos e as questões de investigação. Pretendemos relembrar que, com a realização deste estudo, queremos responder á seguinte questão principal: qual o perfil dos diretores das escolas públicas e privadas, o conteúdo funcional do cargo que desempenham e como organizam o funcionamento das escolas? Queremos compreender que significados construíram os diretores escolares, relacionados com as suas competências e atribuições; entender como percebem a função que exercem, como a qualificam, se e que perspectivas de mudança preconizam para melhor cumprirem a sua função. Neste contexto tivemos, portanto, como objetivos específicos:

1. Conhecer a variabilidade do perfil dos diretores das escolas;
2. Analisar o conteúdo funcional do cargo que desempenham e como organizam o funcionamento das escolas;
3. Compreender a natureza da relação dos diretores com outros agentes educativos, órgãos e entidades, na sua escola e fora dela, os padrões que

prevalecem na participação da comunidade educativa/local nas escolas e que instrumentos de regulação existem e como se efetua a mobilização dos mesmos;

4. Analisar como são realizados os processos administrativos necessários á aferição do cumprimento da escolaridade;
5. Compreender os pontos fracos que percecionam na Educação guineense e as melhorias consideram os diretores prioritários no seu âmbito de ação, dentro do sistema educativo e que educação preconizam na e para a Guiné-Bissau.

Na escassez da informação neste domínio na Guiné-Bissau, a natureza do nosso estudo recomenda o recurso a uma abordagem qualitativa, interpretativa e descritiva, com vista a encontrar resposta para as questões de pesquisa, na medida em que, segundo Afonso (2005), “a investigação qualitativa [se] preocupa... com a recolha de informação fiável e sistemática sobre aspetos específicos da realidade social (...)” (p.14). Por outro lado, o paradigma qualitativo na investigação possibilita a análise dos aspetos implícitos ao desenvolvimento das práticas organizacionais (Bogdan e Biklen, 1994), e privilegia, “a compreensão dos comportamentos a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação” (p.16), o que se coaduna com o nosso objeto de estudo, visto que se trata de encontrar a perspetiva dos atores sobre o exercício das suas funções.

Além disso, os investigadores que optam por uma metodologia de índole qualitativa estudam os fenómenos no seu contexto natural, tentando interpretá-los em termos dos significados dos atores envolvidos nas ações sociais. Assim, desta forma, Bogdan e Biklen (1994, pp.47-50), sublinham que a investigação qualitativa coloca em evidência cinco características principais, que a distingue de outros tipos de estudo: i) os dados são extraídos diretamente da situação natural pelo investigador, considerado o elemento chave na recolha de dados; ii) a preocupação inicial é descrever e só depois analisar os dados; iii) o processo é uma questão fundamental, relativamente aos resultados ou produtos que possam vir a obter-se; iv) tende-se a analisar os dados de forma indutiva, em detrimento da confirmação ou infirmação de hipóteses; v) o significado que os atores conferem às ações ou aos fenómenos em estudo é de importância vital neste tipo de abordagem.

Portanto, conclui-se que a opção por esta abordagem metodológica, reside no facto de ser, conforme explica Vilelas (2017), uma forma de estudo da sociedade que se centra no modo como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo

em que elas vivem. Neste sentido tentaremos explorar o comportamento, as perspectivas e as experiências dos entrevistados, de molde a compreender o significado que os diretores atribuem às suas funções, *modus operandis*, constrangimentos e oportunidades. Por outro lado, em qualquer processo de investigação científica precisa ser clarificada a estratégia de investigação que será adotada na realização da mesma. Para isso, considerando o nosso objeto de estudo, os objetivos, as questões de investigação e escassez da informação neste domínio atrás referidos, optamos por uma estratégia de investigação o estudo de caso múltiplas.

Por razões da inexistência de estudos prévios sobre essa realidade na Guiné-Bissau, que nos obrigou a uma caracterização do sistema muito mais lenta do que seria habitual, não foi possível realizar a observação participante nas escolas, como desejávamos, também, não permitiu aprofundar outras metodologias. Nesta perspectiva, optamos por uma estratégia de estudo de caso múltiplas de natureza instrumental, **de cariz exploratório**, dadas as limitações já referidas, de modo a compreender o comportamento dos entrevistados “no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda” (Creswell, citado por Coutinho, 2011, p. 294). Esta estratégia possibilitou obter um conhecimento das perspectivas, funções e atividades dos gestores escolares na Guiné-Bissau. De fato, o estudo de caso múltiplo assume-se, para os autores Yin, Gomes et al., Punch e Ponte (citado por Coutinho, 2011), como uma investigação que se baseia no raciocínio indutivo, dependendo fortemente do trabalho de campo não experimental.

Assim, Yin (citado por Carmo & Ferreira, 2008) define um estudo de caso como uma abordagem empírica que investiga um fenómeno atual no seu contexto real quando, os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes. Ainda citando o mesmo autor, Carmo & Ferreira (2008) referem que “o estudo de caso constitui a estratégia preferida quando se quer responder a questões de “como” ou “porque”. Esta estratégia de investigação é de uma variedade enorme de “riqueza” em termos de casos a estudar, permitindo assim, estudar um caso único ou casos múltiplos e os dados recolhidos podem ser de natureza qualitativa, quantitativa ou ambas. No caso particular desta investigação centremo-nos na estratégia do estudo de caso múltiplo tomando em consideração a variedade de contextos e atores alvo de investigação, os diretores das escolas públicas e privadas.

3.2. Métodos e Técnicas de Pesquisa

A recolha e tratamento dos dados é uma fase decisiva na investigação, implicando rigor de um conjunto de operações em que consiste o método, com vista a uma recolha empírica de qualidade (Pardal e Correia, 1995). Neste âmbito, “o investigador deve assegurar-se, ao longo do estudo, que os métodos e técnicas de recolha de informação são utilizados de forma a obter informação suficiente e pertinente” (Fragoso, citado por Meirinhos e Osório, 2010, p. 59).

De acordo com o quadro abaixo, para recolha de dados realizámos um conjunto de pesquisas documentais sujeitas a uma análise atenta e hermenêutica.

Tabela 2 - Técnica de recolha e análise de dados

TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS	TÉCNICAS DE ANÁLISE
Pesquisa documental	Análise de conteúdo temática
Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo categorial

3.2.1. A pesquisa Documental

A pesquisa documental é aquela em que os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, feita com o objetivo de extrair informações nelas contidas, a fim de compreender um fenómeno. De acordo com os autores Kripka, Scheller, & Bonotto (2015), ela pode ser utilizada no sentido que o investigador emerge no campo de estudo procurando captar o fenómeno a partir das perspetivas documentais. Lüdke e André (citados por Kripka, Scheller, & Bonotto, 2015) esclarecem que são considerados documentos quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação: leis e regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, diários pessoais, autobiografias, jornais, revistas, discursos, roteiros de programas de rádio e televisão até livros, estatísticas e arquivos escolares. Segundo Flick (citado por

Kripka, Scheller, & Bonotto, 2015), o investigador, ao decidir utilizar a pesquisa documental, precisa de definir a amostra representativa de todos os documentos de um tipo que se quer investigar.

Neste contexto, para contextualizar a função que se investiga no quadro do Sistema Educativo da Guiné Bissau, foi realizado uma pesquisa documental de diversos decretos-leis e despachos. Assim, foram selecionados os seguintes documentos:

- Decreto-Lei nº 4/2011 de 29 de março. Lei Bases do Sistema Educativo da Guiné-Bissau.
- Decreto-Lei nº 7/91 de 20 de maio. Criação das Escolas Privadas e Particulares
- Decreto-Lei nº 10/2006 de 30 de outubro. Estrutura do MENES.
- Decreto-Lei nº 6/2018 de 18 de dezembro de 2018. Estatuto de Carreira Docente.
- Despacho nº 19/2003 de 23 de julho. Criação de Escolas Comunitárias.

Estes elementos serviram de base à elaboração do capítulo II, relativa á administração e gestão da educação na Guiné -Bissau.

3.2.2. Entrevista Semiestruturada

Na investigação qualitativa a entrevista é uma técnica muito utilizada, serve para recolher o ponto de vista dos participantes, como pensam, interpretam ou explicam o seu comportamento e o estado da arte no contexto natural do estudo. Para Bogdan e Biklen (1994), as entrevistas são usadas como forma de “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (p.134) que o investigador pretende conhecer. Segundo os mesmos autores, as entrevistas dividem-se em dois tipos: estruturadas e não estruturadas, o que, como o próprio nome indica, nos transporta para a existência, ou não, de um dispositivo previamente montado. Para Afonso (2005), nas entrevistas estruturadas há “um esquema de codificação

previamente estabelecido”, o guião da entrevista é respeitado integralmente, “de forma padronizada e sem desvios” e o entrevistador aplica o dispositivo segundo “regras muito estritas” de comportamento pessoal.

Nas entrevistas não estruturadas a conversa faz-se “à volta de temas ou grandes questões organizadoras do discurso, sem perguntas específicas e respostas codificadas”, tendo as questões um nível de abertura muito grande, o que habitualmente, exige “uma relação de confiança, empatia e segurança” com o entrevistado.

Bogdan e Biklen (1994), a propósito da discussão sobre a maior eficácia dos dois tipos de entrevistas, referem que as estruturadas dão a “certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, embora se perca a oportunidade de compreender como é que os próprios sujeitos estruturam o tópico em questão” (p. 135). Avançam, ainda, com o conceito de entrevistas semiestruturadas, que permitem que os sujeitos se organizem dentro do tópico mais geral a que respondem, podendo fornecer elementos novos e inesperados dentro do discurso mais livre. De acordo com Afonso (2005), este tipo de entrevistas tem características intermédias. Parte do modelo da entrevista não estruturada, mas “os temas tendem a ser mais específicos” e estão organizados por “questões, itens ou tópicos”. Por isso, o entrevistador usa o guião como um “instrumento de gestão” e não como um “roteiro teatral”, próprio da entrevista estruturada.

A nossa opção recaiu sobre a entrevista semiestruturada, realizada em profundidade (portanto, intensiva), utilizada para obter dados comparáveis dos diferentes participantes (Coutinho, 2011), pois pensou-se que essa seria a forma mais adequada de se conseguir obter o máximo de informação de cada um dos 12 diretores das escolas, a partir de um diálogo semi-dirigido que tem por base um guião (Anexo A) que orienta o entrevistador, de acordo com os objetivos, mas deixa os entrevistados livres para acrescentar informação complementar ou para o entrevistador solicitar esclarecimentos adicionais. Na realidade, segundo Vilelas (2017) este tipo de entrevista, também permite combinar perguntas abertas e fechadas, estas últimas sempre que se torne necessário precisar algum aspeto direcionado para o tema, a fim de que os objetivos sejam alcançados com rigor.

Neste estudo, a entrevista semiestruturada foi realizada a um conjunto de 12 diretores das escolas públicas e privadas do setor autónomo de Bissau (capital do país) e da região de Tombali, das escolas do ensino básico e secundário. Foi organizada com base num guião orientador, instrumento de gestão do entrevistador, previamente definido. Os primeiros contactos com diretores de Bissau (capital) foram feitos presencialmente, através da visita do investigador às escolas; com os diretores de Tombali foram feitos por telefone. Durante os primeiros contactos, fez-se um breve enquadramento sobre o assunto e a marcação das datas para a realização das entrevistas que aconteceram sempre nos ambientes naturais de trabalho dos diretores. O tempo da realização da entrevista variou entre uma hora e quarenta e cinco minutos a três horas.

As entrevistas iniciaram-se sempre com a apresentação formal do investigador, os objetivos da pesquisa e a solicitação de autorização para a gravação das respetivas entrevistas em áudio, mediante um comprometimento por parte do investigador de que após a transcrição das mesmas seriam enviados aos entrevistados para possível reação e correção antes de se iniciar o tratamento das mesmas.

Em 5 escolas da região de Tombali, as entrevistas aos seus diretores foram realizadas na língua nacional (crioulo) e seguidamente traduzidas durante a transcrição, pelo investigador, para a língua portuguesa. Em todas as entrevistas, o investigador foi sempre bem-recebido pelos entrevistados e as entrevistas decorreram num clima de grande abertura e disponibilidade para responderem às questões colocadas.

3.3. Participantes no Estudo

Considerando o tema do nosso trabalho e os objetivos do mesmo, são participantes diretos no estudo diretores das escolas públicas e privadas do ensino básico e secundário, tendo sido definido como aspeto complementar a localização geográfica. Escolas públicas e escolas privadas, são as duas categorias escolhidas de entre as seis existentes, porque são as mais expressivas no país e existem em todas as oito regiões e setor autónomo que compõem o território nacional. A Escola pública é a primeira tipologia existente no país. É criada, financiada e tutelada pelo MEN. Encontra-se em todas as regiões do país, tanto nos centros urbanos como nas zonas rurais e apresenta

maior número da população escolar (Anuário estatístico 2014/2015). A escola privada é a segunda tipologia existente e reconhecida no país. Funciona sob tutela do MEN, é criada e financiada por personalidades ou organizações não-governamentais. Encontra-se em grande maioria no setor autónomo e nos centros urbanos de todas as oito regiões do país e apresenta-se como a terceira em número da população escolar (Anuário estatístico 2014/2015).

Tivemos, ainda, em atenção para a constituição da nossa “amostra” que a dicotomia público e privado tem dominado a agenda internacional no domínio da administração escolar (Barroso, 2006), sendo de interesse saber como este fenómeno se exprimia nos países menos desenvolvidos, como o caso da Guiné-Bissau. Embora estas razões constituam o fundamento da seleção efetuada, é importante saber que os professores que lecionam nas escolas públicas, lecionam também nas privadas e na maioria das vezes são proprietários e/ou diretores dessas escolas. Neste sentido, importará saber em que medida a natureza jurídica dos estabelecimentos influencia a dinâmica dos mesmos e o papel dos diretores.

Não distinguimos entre escolas de diferentes graus de ensino porque, no sistema educativo da Guiné-Bissau, uma escola tanto pode ter os níveis do ensino básico como do ensino secundário com um mesmo diretor, assim como pode ter todos os três primeiros níveis de ensino (pré-escolar, ensino básico e ensino secundário). Escolheu-se, assim, um conjunto de 12 escolas pertencentes aos dois subsistemas - Público e Privado - e respetivos diretores, sendo seis (6) públicas e seis (6) privadas, conforme quadro abaixo.

Tabela 3 - Participantes (Diretores – Escolas – regiões)

Diretores	Escolas do Ensino Básico e Secundário		
	Tipologia	Nº	Localização
6 D	Pública	3	Bissau
		3	Tombali
6 E	Privada	3	Bissau
		3	Tombali
12		12	

Em relação à localização geográfica da amostra escolhida, seis (6) escolas estão localizadas em Bissau (a capital do país) e nos bairros dos arredores da cidade, sendo as restantes seis (6) localizadas na região interior do país, Tombali, nomeadamente na periferia das cidades e centros urbanos. Optámos pelo setor autónomo de Bissau dado que se trata de capital do país e, principalmente, por se tratar de uma zona de concentração de todos os grupos étnicos do país, provenientes de todas as camadas sociais e onde se localiza o maior número de efetivo estudantil e das escolas. A opção pela região de Tombali justifica-se por ser uma zona distante e isolada do país, com grandes dificuldades, desde a falta de meios de comunicação rodoviária, à distância entre as escolas e as comunidades e a professores com pouca formação. Desta forma, tivemos acesso a contextos diversificados, o que contribui para enriquecer o estudo.

Os diretores entrevistados estavam todos ligados à educação, antes da nomeação para o cargo, embora nem sempre tendo experiência no contexto para que foram mandatados (ver capítulo seguinte). Num total dos doze entrevistados, apenas temos um elemento do sexo feminino (onze do sexo masculino). A idade dos participantes varia entre trinta e setenta anos. Os entrevistados são professores, com experiência profissional variável, de dois a trinta e três anos, maioritariamente com formação superior, mas sem formação específica no domínio da Administração Educacional. O tempo de trabalho como professores na escola onde exercem as funções do diretor, varia de zero a vinte anos. As suas vivências como diretores escolares variam de três meses a vinte e três anos, e a experiência como diretores na escola onde estão a exercer atualmente a função variam de três meses e 8 anos. A maioria dos entrevistados teve outra experiência de trabalho na direção da escola, exercendo os cargos intermédios.

Estes indivíduos viveram diferentes experiências, exercem as suas funções em condições aquém do desejado e são portadores de um conhecimento especializado sobre a educação na Guiné-Bissau, sendo por isso elementos chave para responder aos objetivos da presente pesquisa.

3.4. Análise dos Dados

Terminadas as transcrições das entrevistas, iniciou-se ao processo de busca e interpretação dos dados que elas proporcionam. Para esse efeito recorreremos às

técnicas de análise de conteúdo, técnica de análise e interpretação, que Bardin (1977), define como

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p. 42).

Esta técnica propõe-se analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam apoiar as análises efetuadas.

Os processos técnicos de análise de conteúdo implicam a aplicação de processos técnicos relativamente precisos (...). De facto, apenas a utilização de métodos construídos e estáveis permite ao investigador elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações (Quivy e Champenhoudt, 1992, p. 224).

Mesmo sendo uma técnica frutífera na construção de saberes o risco de contaminação pelos valores e representações do investigador não estão completamente afastados, estão sobretudo mais controlado. Por isso, para obtenção de uma objetividade científica, mesmo que não totalmente isenta de (inter) subjectividade, o investigador não pode esquecer esta demanda, pelo que a aplicação rigorosa da técnica é essencial e fulcral.

Analisado o corpo documental das entrevistas emergiram 10 grandes temas de análise:

1. Perfil do entrevistado, procedimento para acesso ao cargo, motivação e satisfação
2. Conteúdo funcional do diretor e o seu quotidiano
3. Estrutura de assessoria do diretor (outros órgãos da escola e suas funções)
4. Instrumentos de orientação e regulação
5. Processos internos (admissão dos alunos, monitorização e avaliação)
6. Formas de relacionamento do diretor
7. Participação e cultura organizacional

8. Forma de relacionamento do diretor com MEN/DRE
9. Perspetivas de mudança para melhoria da função de diretor
10. Que educação na e para a Guiné Bissau

Na definição destas categorias – contempladas já nas questões que nos guiaram - tivemos em consideração não apenas o material recolhido, mas igualmente os objetivos do nosso trabalho. Nesta sequência, para permitir uma análise mais rigorosa, as grandes categorias foram subdivididas em subcategorias, que serão apresentados no capítulo 4.

Na análise e interpretação dos dados referentes a cada indicador, tomamos como referência o número total de sujeitos e o número das ocorrências (ANEXO 3). Para uma melhor compreensão e interpretação dos dados, atribuímos a cada diretor um código de identificação, representado pelas letras “D e E”, sendo que os diretores das escolas públicas representam pela letra “D” e das escolas privadas pela letra “E” seguidos de um número, que vai de 1 a 6, isto é, D1 corresponde ao diretor 1 da escola pública; D2 correspondente ao diretor 2 da escola pública; e E1 corresponde ao diretor 1 da escola privada; E2 correspondente ao diretor 2 da escola privada, etc.

3.5. Limitações do Estudo

Antes de concluirmos este trabalho é importante falar um pouco da nossa experiência durante essa pesquisa que, em si, já foi um grande desafio, pois iniciar um novo projeto é sempre desafiante, mas também estimulante. Iniciamos esse trabalho de uma forma um pouco apreensiva, pois tínhamos a preocupação de não conseguirmos diretores que se dispusessem a contribuir com nosso estudo, mas os nossos convites foram muito bem recebidos e as entrevistas decorreram da melhor maneira possível, conforme o planejado, o que foi uma grande motivação para darmos continuidade ao nosso trabalho. Contudo, as limitações não faltaram.

A primeira limitação prende-se com o local de realização do estudo, ou seja, falo das 6 entrevistas que foram realizadas na região de Tombali e sua periferia, implicando a deslocação nas estradas de difíceis acesso e permanência do investigador durante

alguns dias no local com piores condições de estadia. A segunda tem a ver com o fato de alguns diretores entrevistados terem dificuldade em falar a língua portuguesa, o que implica a sua realização na língua nacional do país (crioulo), e posteriormente a sua tradução e transcrição pelo investigador. A terceira está relacionada com a falta de estudos prévios ao nosso objetivo ou com a mesma população alvo. É uma área de investigação ainda pouco explorada na Guiné-Bissau e por conseguinte a falta de elementos bibliográficos que apoiem o estudo desta problemática. A quarta limitação prende-se com as realidades das diferentes tipologias das escolas existentes no país, o que por um lado cria dificuldades ao investigador na definição de uma metodologia de investigação (definição das amostras e recolha de dados), dificuldades e riscos acrescidos na análise dos resultados. A quinta limitação prende-se com realização do mestrado num outro país diferente do investigador, o que exige a adaptação da realidade cultural e educacional por parte deste. Por outro lado, esta experiência permitiu-nos, também, “tornar o familiar, estranho“, como se pretende nos estudos qualitativos e, em particular, nos estudos antropológicos e etnográficos.

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Numa organização com as características de que se reveste a Escola de hoje, em que a administração e gestão é uma dimensão fundamental para a qualidade do próprio ato educativo (Barroso, 2005), o papel do diretor adquire uma maior responsabilidade e ganha uma importância ímpar (Favinha, 2010 e Bolivar 2012). As escolas, estruturas sucessivamente mais complexas, implicam órgãos de gestão mais qualificados e especializados. Esta especificidade exige uma administração e gestão educativa com atores de perfil diverso, com particular destaque para o diretor.

Na Guiné-Bissau, a organização, administração, gestão e funcionamento das escolas apresenta ainda instabilidade e indefinição, dada o caráter muito geral do enquadramento legal existente, a escassa divulgação do mesmo e o caráter não sistemático dos processos de regulação. Esta situação interfere diretamente no trabalho desenvolvido nas escolas de todos os graus de ensino. Apesar disso, os órgãos de administração e gestão dos estabelecimentos de ensino e particularmente, os seus diretores assumem um papel importante na direção e implementação das “políticas

educativas locais”. Por conseguinte e tendo em conta este pressuposto, decidimos realizar um estudo empírico sobre esta problemática, intitulado “A Direção e Gestão de Escolas Públicas e Privadas na Guiné-Bissau: Perspetivas dos Diretores”. O objetivo do presente trabalho é conhecer a visão dos diretores escolares sobre as suas funções, como as qualificam e implementam e identificar se e que perspetivas de mudança preconizam para o cargo que exercem e para o futuro da educação na Guiné-Bissau.

Para a realização deste estudo, optámos por uma abordagem metodológica qualitativa, como sendo aquela que melhor se adequa ao processo de investigação (ver cap. III). Deste modo, definimos a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas como técnicas de recolha de dados. As entrevistas incidiram sobre escolas públicas e privadas do ensino básico e secundário do setor autónomo de Bissau e região de Tombali, conforme ilustrado no capítulo anterior. No texto, sempre que se refira a função de Diretor, deve entender-se como referente a Diretor Escolar.

Após a recolha de dados organizámos o resultado do estudo em seis temas que resultaram cumulativamente das questões definidas para investigação e da agregação das principais categorias emergentes das entrevistas analisadas, conforme demonstrado na tabela seguinte:

Tabela 4- Temas e categorias emergentes das entrevistas analisadas

Temas	Categorias
Perfil do entrevistado, acesso ao cargo e motivação	Formação
	Percurso profissional
	Procedimentos de acesso ao cargo
	Motivação inicial para assunção do cargo
	Motivação atual
Conteúdo funcional do cargo do diretor, assessorias e quotidiano escolar	As funções do diretor
	Estrutura de assessoria do diretor (órgãos da escola)
	Iniciativas do diretor
	Apoio ao diretor
	Formas de relacionamento do diretor
	Satisfação profissional e pessoal
	Constrangimentos e insatisfação ao cargo
Regulação da qualidade e do cumprimento efetivo da escolaridade	Processos de matrícula
	Processos de transferência
	Acompanhamento aos alunos com dificuldades

	Programas das disciplinas
	Taxa de abandono
	Taxa de Insucesso
	Estratégias para abandono, insucesso
	Estratégias para assiduidade professores
	Estratégias para assiduidade alunos
	Estratégias para acompanhamentos de desempenho professores
	Estratégias para acompanhamentos de desempenho alunos
Instrumentos organizacionais e de regulação, participação e cultura organizacional	Instrumentos de regulação do MEN
	Instrumentos de regulação da escola
	Participação dos alunos
	Participação dos pais
	Participação dos professores
	Participação da comunidade educativa
	Cultura organizacional
Perspetivas de mudança da função de diretor	Conteúdo funcional
	Perfil
	Formação
	Atores envolvidos na gestão da escola
	Prioridades de direção
Que educação na e para a Guiné-Bissau	Atualmente (pontos fracos)
	No futuro (prioridades e melhorias)

Tomando em consideração a tabela acima apresentada vamos analisar o conteúdo das respostas dos nossos entrevistados aos temas e problemáticas identificados para concretização dos objetivos do presente estudo.

4.1. Perfil do Entrevistado, Acesso ao Cargo e Motivação

Dirigir uma escola é um trabalho extremamente complexo, porque requer, de quem dirige, a incorporação de um conjunto muito vasto de competências que lhe permitem lidar com a dinâmica das escolas e a diversidade de objetivos que estas devem cumprir.

Sabemos também que o perfil do diretor escolar é geralmente determinado por normas e leis. No caso da Guiné-Bissau, não existem diretrizes que sejam do conhecimento público ou sequer dos atores que exercem essa função. São, igualmente, inexistentes os estudos que fazem referência a essa função (Furtado, 2005) e que possam contribuir para caracterização da mesma. Serão, por isso, neste subcapítulo abordados aspetos como formação, percurso e experiência profissional, acesso ao cargo, motivação e desempenho de funções.

4.1.1. Formação e Percurso Profissional dos Entrevistados

O estudo mostra que, no universo de 100% (12) de diretores entrevistados 42% (5) possui uma licenciatura, 33% (4) são bacharéis e 25% (3) não são detentores de formação superior (ver quadro nº 4). As formações referidas são em diversas áreas científicas. No caso da licenciatura, podemos encontrar contabilidade e gestão, patologia e ciências de educação. Relativamente ao bacharelato, são formados nas áreas de língua portuguesa, língua francesa e ensino básico. Como se pode constatar, nenhum dos entrevistados possui uma formação científica no domínio de administração ou gestão escolar, o que mostra a necessidade urgente dessa área de formação para os cargos de gestão educativa na Guiné-Bissau.

A formação superior específica hoje é considerada, por muitos autores, como indispensável para o exercício do cargo de diretor escolar, (Barroso, 1996; Costa, 2000 e Bush, 2003). No entanto, o nosso estudo revela que 25% dos entrevistados (1 em cada quatro) não tem qualquer formação superior, o que constitui uma singularidade mesmo no contexto africano e lusófono. Esta situação é mais frequente na região de Tombali e suas periferias, o que sugere a existência de desigualdades regionais apreciáveis, que transcendem a dicotomia escola pública e privada. Este é um dos aspetos que, conjuntamente com os fatores de desigualdade social se nos afiguram requerer aprofundamento em futuros estudos. Esta realidade contrasta com a de outros países africanos, como é o caso de Cabo Verde em que os diretores apresentam padrões mais elevados de escolaridade: mestrado e licenciatura (Lopes, 2017).

Nestas circunstâncias não surpreende que alguns dos entrevistados não reconheçam a necessidade de formação específica para a função que exercem ou aceitem com

normalidade a inexistência da mesma no país, contrariando a maioria das orientações internacionais neste domínio (Lima, 2008; Bolivar, 2012).

Para ser diretor de uma escola não é preciso formação (...) Porque, na verdade, (...), não tem área específica de formação para ser diretor. (D6)

Não é preciso ter formação, o importante é ser um bom líder, que sabe trabalhar em equipa, flexível. (E4)

Tabela 5- Formação e percurso profissional dos entrevistados

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrências
Formação	Sem formação Académica	Recebi formações em serviço	D6, E5, E6	3
	Bacharelato	Bacharelato no ensino básico e na língua portuguesa	D2 (ii), D4, D5, E2	5
	Licenciatura	Licenciado em ciências de educação	D1, E4	2
	Outras Licenciaturas	Licenciado em contabilidade e gestão	D3, E1, E3	3
Percurso profissional	Tempo de serviço como professor	De 0 a 10 anos	D1, D3, E2, E3, E5	5
		Mais de 10 anos	D2 (iii), D4, D5, D6, E1, E4, E6	9
	Tempo de serviço na escola onde exerce função	De 0 a 5 anos	D1, D3, D5, E2 (ii), E3, E5, E6	8
		Mais de 5 anos	D2, D4, D6, E1, E4	5
	Cargos de gestão	Coordenação de disciplina	D1, D2	2
		Supervisor	E3, E4	2
		Financeiro	D3	1
		Presidente de conselho técnico pedagógico	D2, E1	2
		Responsável de base do sindicato dos professores	D2, D5	2
		Secretário docente	D4, E1	2
		Subdiretor	D4, D5, D6, E1	4
		Presidente de comissão de estudos	D5	1
		Estatístico setorial	D5	1
		Docente	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
	Experiência de serviço como diretor	Menos de 1 ano	D1, D3, D6, E2	4
Mais de 1 ano		D2, D4, D5, E1, E3, E4, E5, E6	8	

No que concerne ao percurso profissional, o estudo revela que, todos os entrevistados (100%) já desempenharam função de docência e a maioria (58%) estão a exercer como professores há mais de dez anos.

Relativamente ao tempo de serviço na escola onde exercem função, os dados revelam que (58%) dos entrevistados estão há menos de cinco anos na escola onde estão a exercer funções: *Nunca fui professor nesta escola (D1)*. Esta situação não é usual noutros países, designadamente em Portugal (Barroso, 2005; Dias, 2008, Matos, 2017).

O estudo mostra ainda que, todos os entrevistados exerceram cargos de gestão intermédia na escola ou fora dela antes de serem diretores da escola. Note-se que o exercício dos cargos subdiretor, presidente de conselho técnico pedagógico, presidente do conselho disciplinar e coordenação de disciplinas – cargos de gestão dentro da escola - e funções na direção de sindicatos de professores – exterior à escola- são os cargos de gestão que mais sobressaíram no estudo. Esta realidade é idêntica ao que se verifica nos outros países, como é o caso de Portugal e Cabo Verde em que os diretores apresentam experiência em funções de gestão antes de serem diretores (Inocência, 2013; Dias, 2008 e Lopes, 2017).

Fui coordenador do coletivo dos professores de português, presidente do conselho técnico pedagógico durante 4 anos. (D2)

No entanto, o resultado do estudo indica que 25% dos diretores nunca desempenharam qualquer cargo na gestão intermédia da escola. Esta situação, na Guiné-Bissau pode estar associada aos procedimentos de acesso ao cargo, ou as escolas de interior em que só existem dois cargos, do professor ou diretor.

Em relação a experiência como diretor, maioria dos entrevistados (67%) tem mais de cinco anos de experiência no exercício do cargo do diretor. Nalguns casos esse cargo transforma numa verdadeira profissionalização: *olha, juntando ano de 1995 até hoje, são praticamente 23 anos de serviço como diretor. (E1)*

Não é contudo, negligenciável a presença de diretores em início de “carreira” (cerca de um terço). Um dos entrevistados estava mesmo na fase inicial dessa experiência: *Sou docente da sala, nunca fui diretor em toda a minha carreira, só fiz ainda 3 meses de serviço como diretor. (D1)*

Os dados de estudo demonstram ainda que, dos entrevistados, os diretores das escolas privadas apresentam mais tempo de serviço como diretores que os das escolas públicas. Este aspeto pode estar associado, como veremos posteriormente aos procedimentos de acesso ao cargo neste subsistema (ver tabela nº 5).

4.1.2. Procedimentos de Acesso ao Cargo

Os diretores das escolas assumem papel determinante no processo de administração, gestão, organização e funcionamento da escola. Na Guiné-Bissau, como já referimos, existe um grande desconhecimento do diploma que define o perfil para ser escolhido ou indicado como diretor de escola e nunca foi observado para o exercício desta função. Esta situação não surpreenderá se tivermos em atenção, que o acesso ao cargo de diretor nas escolas públicas tem tido como base a filiação partidária e a militância política ativa, ali chegando por nomeação superior ou convite por confiança (ver tabela nº 6).

É necessário ser militante e trabalhar ativamente para o partido nos momentos difíceis, assim o partido recompensa a pessoa com nomeação. (...) somos nomeados na base da questão política partidária. (D1)

Na Guiné-Bissau ninguém concorre para o cargo do diretor. Sabe o que funciona, é nomeação política partidária. O partido que vence as eleições, coloca pessoas do partido para os cargos do diretor. (D2)

Tabela 6 - Procedimentos de acesso ao cargo

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrências
Procedimento de Acesso ao Cargo	Militância partidária	Somos nomeados na base da questão política partidária.	D1 (IX), D2 D3 (ii), D4, D5	15
	Convite/Confiança	Confiança que a antiga diretora	D2 (ii), D6	3
	Nomeação do proprietário	Fui nomeado pelo proprietário	E1, E2, E3, E4, E6	5
	Iniciativa própria	Tudo começou através de mim	E5	1

Nas escolas privadas, o estudo revela que os diretores são nomeados pelos proprietários das escolas, baseados em processos de afinidade e confiança: *depois de*

dois anos o padre que é proprietário da escola decidiu nomear-me como diretor da escola. (E1)

O estudo evidencia que para ser diretor escolar nas escolas da Guiné-Bissau, quer nas públicas quer privadas, a importância do conhecimento científico, competência técnica e a participação da comunidade escolar e educativa são residuais ou inexistentes. O fundamental é a confiança, política nas escolas públicas e pessoal nas privadas.

Trabalhando só nas escolas públicas na situação atual nunca serei chamado para ocupar cargo do diretor porque não sou político, não pertenço a nenhum partido. Hoje para ser diretor nas escolas públicas é preciso ser membro de um partido político. (E2)

Fui contactado por um professor meu, que é meu amigo, porque o proprietário pediu-lhe para arranjar um diretor para assumir a direção dessa escola. (E2)

Além disso, são raros os entrevistados que assumem a iniciativa direta nesse processo.

A minha nomeação não foi por questão política partidária, tem a ver com a confiança (...). Ela disse ao ministro que a única pessoa que pode assumir a direção da escola sou eu. (D2)

4.1.3. Motivação para Acesso ao Cargo

As motivações iniciais dos entrevistados para assunção do cargo de diretor são diversas. Os dados do estudo indicam que a maioria dos entrevistados justificou o acesso ao cargo por razões sociais “dar contribuição” ou “por amor ao ensino” (ver tabela nº 7).

Vi que é uma oportunidade que tenho para dar a minha contribuição e ajudando na organização administrativa da escola, fazendo com que esteja no nível das outras. (D1)

O que me motivou muito é para ajudar os alunos, fazer uma coisa boa para os futuros guineenses que virão. (E4)

Esta justificação não impede que alguns entrevistados expressem abertamente razões de cariz mais individuais “mostrar capacidade, aumentar experiência”, á semelhança das concepções de matriz gerencialista que se vão difundindo internacionalmente (Lopes, 2017; Godinho, 2013).

Tabela 7 - Motivação inicial e atual para acesso ao cargo

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
------------------	---------------------	------------------	-------------------	-------------------

Motivação inicial para assunção do cargo	Contribuição para melhoria da escola	Vi que é uma oportunidade que tenho para dar a minha contribuição	D1 (iii), D5, E1 (iii)	8
	Amor ao ensino	Ser professor é a área que escolhi desde a infância	D1, D6, E3 (ii), E5 (ii), E6	7
	Valorização dos professores	Valorização dos professores da escola pública	D1	1
	Rigor na gestão	Controle das assiduidades e planificações	D1	1
	Envolvimento dos pais	Envolvimento dos pais na gestão	D1 (ii)	2
	Currículo	Aumentar o meu currículo	D2 (ii), E2 (ii)	4
	Mostrar capacidade	Estou cá para mostrar minhas capacidades	D3 (ii), D5	3
	Aumentar experiência	Aumentar experiência	D4	1
	Continuar o trabalho	Continuar o trabalho dele	D5	1
	Ajudar	Que é ajudar o país	D5 (ii), E2 (IV), E3, E4, E5	9
Motivação atual para o cargo	Idênticas (Mantem-se)	Mesmas motivações	D1, D2, D3, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	11
	Idade avançada	Idade muito avançada	D4	1
	Mudança para DRE	Mudar como técnico da DRE	D4	1

Em relação à motivação atual dos entrevistados para o cargo que desempenham, o estudo revela, genericamente, que se mantêm as motivações iniciais (ver tabela nº 7).

Continuou a mesma motivação e até está a aumentar. (D5)

Sim mantém-se ainda a mesma motivação, até penso que está a crescer mais. (E2)

“Ainda mais, porque estou a ver os frutos do que estou a fazer e isso faz-me sentir animado”. (E4)

Apenas um entrevistado afirmou o desejo de mudança, associado com a idade.

Agora a idade está muito avançada. Já estou cansado. Pedi ao diretor regional no sentido de ajudar-me com lugar na direção-regional para poder deixar a diretoria da escola. (D4)

4.2. Conteúdo Funcional do Cargo do Diretor, Assessorias e Quotidiano Escolar

O trabalho do diretor da escola é fundamental na determinação do bom desempenho da escola e para equilibrar as diferentes dimensões na condução dos trabalhos quotidianos, (Lima, 2008; Barroso, 2011 e Bolivar, 2012). Neste subcapítulo, vamos analisar diversas dimensões do trabalho do diretor, designadamente as suas funções, estrutura de apoio, relações e assessorias, fatores de satisfação e insatisfação no seu quotidiano.

4.2.1. As Funções do Diretor

O diretor desempenha vários papéis dentro do ambiente escolar, cabendo-lhe a articulação de todos os setores e aspetos do mesmo (Lück, 2004). O estudo revela que a maioria dos entrevistados identificam como sendo função do diretor principalmente dirigir e orientar todas as atividades escolares (ver tabela nº 8). Mas realçam, igualmente, a capacidade de liderança que hoje constitui uma orientação fundamental em vários contextos (OCDE e Bush, 2003).

Para mim, função do diretor é uma função de liderar, é função nobre. (...) Porque é que eu disse que é função nobre, porque ser diretor da escola é ser um líder. A pessoa tem de ter carácter de um líder. Sem carácter de um líder não se pode dirigir à escola. Sinto como líder. Porque consegui criar bom ambiente na escola. Para liderar recursos humanos a pessoa tem de ser tolerante, flexível e motivadora. (D2)

Na minha opinião o diretor é um líder. É um líder que está para orientar os outros membros da comunidade educativa. Não entendo um líder como chefe. (D4)

Esta perspetiva está, igualmente, presente no número de referências efetuadas às funções de “dirigir e orientar”, que são predominantes no discurso dos entrevistados (32 menções). Isso não impede que os diretores na Guiné-Bissau não assumam, igualmente, as funções de gestão corrente (18 referências). As dinâmicas pedagógicas, atualmente muito enaltecidas na literatura da especialidade (“liderança para aprendizagem”) recebem, contudo, comparativamente, escassa atenção (6 referências). Este aspeto é muito importante dados os problemas de eficácia e qualidade na Guiné-Bissau que analisaremos posteriormente. São, ainda escassas as referências à

dimensão organizacional, para além dos aspetos instrumentais (espaços, materiais, finanças).

Tabela 8 - As funções do diretor

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
As Funções do diretor	Gestor Pedagógica	Questões pedagógicas	D1, D5, E1, E2 (ii), E3	6
	Gestor do espaço, materiais e financeiro	Gere o espaço escolar	E1 (iii), E2, E3 (ii)	6
	Gestão organizacional	Organização das funções	D1, D5	2
	Gestão dos recursos humanos	Gerir recursos humanos existentes	D1, D5, E1, E2, E3	5
	Gestão Administrativo e corrente	Administração corrente	D1 (VI), D4, D5, D6, E1 (ii), E2 (IV), E3 (ii), E6	18
	Gestão de conflitos e comunicação	Resolver problemas na escola	D2, D4, E1, E2 (VI)	9
	Dirigir e orientar	Dar orientações	D1, D2 (X), D3 (ii), D4(iii), D5, D6, E2 (VIII), E3, E4 (iii), E5, E6	32

As entrevistas sugerem, ainda, que as dimensões relacionais (gestão de recursos humanos e /ou de conflitos) ocupam um papel intermédio no conjunto das funções do diretor.

4.2.2. Papel das Assessorias e Órgãos da Escola

A definição dos órgãos da escola e das suas funções é indispensável para apoio ao diretor na concretização das políticas educativas definidas. De fato, (Afonso, 2014) refere que a gestão escolar tem a ver com gestão de topo, gestão intermédia e gestão do processo ensino e aprendizagem. No caso da Guiné-Bissau, o decreto-Lei nº 4/2011 de 29 de março no seu artigo 44º, estabelece que a administração e gestão dos estabelecimentos de ensino oficiais passaram a pautar-se pelos princípios da democraticidade, participação e racionalidade. Por outro lado, o decreto-lei nº 7/91 contém uma referência sobre a obrigatoriedade de as escolas privadas possuírem uma

direção composta pelo diretor e pessoal docente adequando á exigência de cada estabelecimento de ensino. Para as escolas públicas, não existe diploma que regulamente os órgãos destas escolas. Importa, por isso, analisar estes processos constitutivos das estruturas e dinâmicas organizacionais na Guiné-Bissau.

O estudo realizado aponta que nas escolas públicas como privadas existem os órgãos colegiais e órgãos unipessoais. Os órgãos colegiais que existem são: conselho técnico pedagógico, conselho disciplinar, conselho de administração, conselho de classe, associação dos alunos, associação dos pais e encarregados de educação e comité de gestão. Os principais órgãos pessoais são: supervisor/administrador, subdiretor, financeiro, estatístico, secretário, responsável dos assuntos extraescolares (ver tabela nº 9). Isso não impede que as escolas públicas e privadas na Guiné-Bissau não assumam, igualmente, o conselho técnico pedagógico (16 referências), o conselho disciplinar (13 referências) e subdiretor (13 referências) como órgãos mais importantes da escola (ver tabela nº 9). O envolvimento e a participação dos alunos e pais, atualmente muito enaltecidas na literatura da especialidade (Sá, 2004) recebem, contudo, comparativamente, escassa atenção (5 referências cada). Este aspeto é muito importantes dados os problemas da participação e cultura organizacional na Guiné-Bissau que analisaremos posteriormente. São, ainda mais escassas as referências ao órgão conselho de classe.

Conselho técnico pedagógico, controla os professores, elabora horários, seleciona os professores para contratação (...). (E6)

(...) conselho disciplinar, ocupa das questões disciplinar, tanto dos alunos como dos professores. (E3)

Subdiretor é o intermediário entre a direção pedagógica e administrativo-financeiro. Substitui o diretor na sua ausência. (D3)

Tabela 9 - Estrutura de assessoria do diretor e órgãos da escola

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Órgãos colegiais	Conselho de administração	Contro do orçamento	E3	1
		Autorizar contratações (...)	E3	1
		Decidir sobre grandes construções (...)	E3	1

	Conselho técnico pedagógico	Coordena a área pedagógica-planeamento	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E3, E4, E6	10
		Coordena a avaliação	D1, D2	2
		Construção das turmas	D1	1
		Designar coordenadores	D1	1
		Controla as planificações	D2, E3	2
	Conselho disciplinar	Coordena disciplina	D1, D2, D3, D4, D5, D6	6
		Fiscaliza o comportamento dos atores	D1, E3, E4, E6	4
		Transmitir respeito	D1	1
		Articulação diretores turma e outros responsáveis	D1, D2	2
	Conselho de classe	Conselho de classe	E4	1
	Associação dos alunos	Ajudam com fundos para a manutenção	D1, D2, D3, D4, D5	5
	Associação de pais e encarregados de educação	Colaboram com a direção nas questões da indisciplina	D1, D4, D5, D6, E6	5
	Comitê de gestão	Comitê de gestão	E6	1
Órgãos Unipessoais	Supervisor/Ad ministrador	Supervisiona todos os trabalhos	E1, E2	2
		Gerências financeiras	E2	1
	Subdiretor	Substituto do diretor	D1, D2, D3, D4, E1, E2, E3, E6	8
		Elo de ligação	D1, D2, D3, D5, D6	5
	Financeiro	Responsável pela organização financeira	D1, D2, D3, D4, E1, E3, E4, E6	8
		Responsável de património	D2	2
	Estatístico	Recolha e tratamento dos dados estatísticos	D1, D2, D3, D4, D5	5
	Secretário	Relator da escola	D2, D3, D4, E4, E6	5
		Responsabiliza das propinas	E2	1

		Marcar faltas	D5	1
	Responsável de atividades extraescolares	Responsável de atividades extraescolares	D4, E4	2
	Não existem órgãos	Não temos órgãos	E5 (iii)	3

O estudo indica ainda que os órgãos conselho de administração, conselho de classe comitê de gestão e o órgão unipessoal, supervisor/administrador existem somente nas escolas privadas.

O conselho de administração tem entre as outras funções de criar condições para o bom funcionamento da escola (...). (E3)

A associação dos alunos e serviços estatístico existem somente nas escolas públicas (ver tabela nº 9).

A estatística é para recolher os dados estatísticos e criar bancos de dados da escola. (D4)

É de destacar que existem escolas que não possuem nenhum dos órgãos, como salienta um dos entrevistados: *Não temos órgãos. Tudo está sobre os ombros do diretor. Só existe um diretor e os professores. Todas as tarefas são realizadas por mim. (E5).* Este facto espelha, a realidade de grande parte das escolas onde existe um único professor que é ao mesmo tempo o diretor como mostramos no capítulo 2.

4.2.3. As Iniciativas e Apoio do Diretor

No domínio das iniciativas recentes, que nos ajuda a compreender melhor o papel dos diretores, constatamos que se situam, regra geral, no campo da criação de um ambiente propício para a aprendizagem, designadamente formação e parcerias. As atividades que foram citadas frequentemente são: formação pedagógica dos professores antes do início do ano letivo; criação de parceria com as outras entidades; formação aos pais e encarregados de educação dos alunos; orientações vocacionais/profissional para os alunos e busca/criação de materiais didáticos para professores e alunos (ver tabela nº 10).

(...) programada formação pedagógica com os professores para antes do início do ano (...). (D2)

Fiz parceria com associação dos filhos de Gana que vivem no país. Porque o liceu tem nome do antigo presidente de Gana.(...). (D2)

Também fazemos formações para os pais porque eles necessitam, de formação. Sentem-se tocados com os assuntos que são abordados nas palestras. (E4)

Nós também fazemos os conselhos vocacionais. Chamamos os psicólogos para orientar os alunos sobre os cursos e vocações futuras e está a dar certo. (E3)

Nós ainda produzimos os manuais para o 2º ciclo do EB (...). (E1)

Apesar de todas estas iniciativas, as funções de coordenação pedagógica, supervisão pedagógica, trabalhos colaborativos entre professores não parecem constituir prioridades dos diretores guineenses. Esta situação é contrária às recomendações da literatura da especialidade atual (OCDE, 2017, 2019; Bolivar, 2012).

Tabela 10 - As iniciativas e apoio do diretor

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Iniciativas do diretor	Criação de parceria	Parceria com associação de filhos de Gana	D2, D5	2
	Formação pedagógica nas férias	Formação pedagógica com professores	D2 (iii), D3	4
	Acabar greve /gestão coparticipada	Fiz duas reuniões com os professores por causa da greve	D1	1
	Fixação na escola quadro com fotografias de antigos diretores	Fiz quadro com cara de todos os diretores que passaram	D2	1
	Formação aos pais	Fazemos formação	E4 (ii)	2
	Orientações vocacionais	Orientar os alunos sobre os cursos	E3 (ii)	2
Apoio ao diretor	Colegas diretores	Formamos uma equipa de consultório	D1, D2, D3, D6, E2, E5	6
	DRE	Recorro para DRE	D3, D4, D5 (ii), E5	5
	Parceiros	Recorro aos amigos da escola	D2, E6	2
	Membros da direção	Recorro aos colegas da direção	D5, E3 (ii), E4, E6	5
	Professores	Professores experientes	E2, E4, E5	3

	Proprietário	Proprietário da escola	E1, E2	2
--	--------------	------------------------	--------	---

No que diz respeito ao suporte ao diretor quando sente dificuldade no exercício da sua função, o estudo revela que este recorre aos colegas diretores, direção regional de educação e aos seus colegas membros da direção (órgãos da escola) (Ver tabela nº 10).

Formamos equipa de consultório entre diretores, onde recorremos em termos das dificuldades. (D2)

Recorre aos colegas da direção. No caso das dificuldades que conseguimos, recorremos aos inspetores escolares (...). (D5)

Nota-se que no total dos (12) diretores entrevistados, somente (4) costumam procurar apoio na direção regional da educação apesar da DRE ter como função trabalhar com todas as escolas da região nas vertentes de gestão administrativa e técnica (Furtado, 2005). Por outro lado, o estudo evidencia que os entrevistados das escolas privadas, quando sentem dificuldades no exercício das suas funções, procuram apoio nos colegas professores com mais experiências, proprietários e parceiros da escola.

Tenho o administrador/proprietário da escola, apesar de não ter a formação pedagógica, mas é uma pessoa dinâmica. Tenho também alguns professores com larga experiência nessa área, que com os quais, troco experiências. (E2)

Recorro aos amigos da escola (...) (E6)

4.2.4. Forma de Relacionamento do Diretor

As qualidades das relações de trabalho são fundamentais para o sucesso da escola e para a ação colaborativa entre todos os membros da comunidade escolar e educativa. De facto, como refere Afonso (2014), a gestão escolar pode ser analisada a partir de duas grandes dimensões: gestão da estrutura e funcionamento de uma organização educacional e gestão das relações da organização com a comunidade. Os dados do estudo revelam que a relação do diretor com os outros órgãos da escola se desenrola na base de colaboração (ver o tabela nº 11).

A nossa relação é de colaboração e muito boa. Não existem problemas entre mim e os outros serviços da escola porque todos sabem o que devem fazer e existe separação de poderes. (D3)

O estudo indica que a relação humana do diretor acontece na base de uma relação sã, relação de trabalho e de respeito. Contudo, a natureza dessa relação parece ser mais de matriz profissional (7 referências) que de amizade (ver tabela nº 11).

Quer dizer, temos uma relação sã. Eu não tenho nada de mal com os que estão cá a trabalhar. (D2)

Temos relação de trabalho. São boas relações. Também, relação de familiaridade porque já estamos cá mais de dez anos juntos. (E1)

É de destacar que o estudo mostra que todos os seis entrevistados das escolas públicas destacaram que a relação humana no trabalho é sã. Os seis entrevistados das escolas privadas destacaram relação de trabalho e de respeito entre todos na escola. Relativamente á relação do diretor com os seus pares diretores, o estudo revela que todos os entrevistados são unânimes em dizer que decorre na base de colaboração entreajudas (ver tabela nº 11).

Sempre foi de colaboração e de ajuda recíproca. Contudo, não existem encontro de concertação entre os diretores, mas ajudamo-nos uns aos outros. (D4)

Tenho uma boa relação com os meus colegas diretores. (...). Quando houver problemas, costumamos convocar reunião para discutir e buscar soluções. Temos uma relação de colaboração. (D5)

A relação do diretor com os serviços do MEN/DRE é uma dimensão indispensável ao seu trabalho. Neste estudo, essa relação surge pautada pela colaboração e dependência hierárquica (ver tabela nº 11). Mas a colaboração parece ser o fator dominante (12 referências em 20), não excluindo as questões hierárquicas e administrativas.

Por enquanto é uma relação de colaboração. Contudo, existe uma dependência hierárquica. (D1)

É de colaboração. Existe respeito entre nós, isso é importante. Sempre discutimos para chegar ao consenso, como aconteceu no caso de confeção dos certificados. (E3)

Tabela 11 - As formas de relacionamento do diretor

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Formas de Relacionamento do diretor	Com os outros órgãos da Escola	Partilha de informação	D1	1
		Relação de respeito	E1	1

		Relação de colaboração	D2, D3, D4, D5, D6, E2, E3, E4, E6	9
	Relações humanas	Amizade	D1	1
		Simpatia	D1	1
		Fraternal	D1, D4	2
		Boa relação	D2, D3, D4, D5, D6	5
		Relação de trabalho	E1, E2, E3, E4, E5 (ii), E6	7
		Relação de famílias	E1	1
		Relação de respeito	E1, E3, E4, E6	4
	Com seus pares diretores	Colaboração	D1, D2, D3, D4(ii), D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	13
		Colegas	D1	1
	Com MEN/DRE	Colaboração	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
		Hierarquia	D1, D2, D3, D6, E1	5
		Convocatórias e reuniões	D1, D2, D3	3

4.2.5. Grau de Satisfação Face ao Cargo

Analisadas as motivações dos diretores importa, igualmente, aferir o seu grau de satisfação com as funções desempenhadas. O diretor, sendo “líder” da comunidade escolar, deve ser o motivador de sua equipa. Dessa forma se torna importante, sentir-se satisfeito para poder corresponder às exigências e às complexidades da escola num processo de realização pessoal que passa pela profissão. Teremos que ter em consideração, no entanto, que as satisfações e insatisfação são constitutivas das situações e de, segundo Herzberg (1967) citado por (Santana, Cunha, Moura, & Oliveira, 2010, p. 4), “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho”.

Na visão geral dos entrevistados, a satisfação face ao cargo vem-lhes da colaboração com a equipa diretiva quer atual quer mesmo a anterior a que se associam as relações com os funcionários e docentes. Neste conjunto sobressai a colaboração na escola ou entre a equipa diretiva (ver tabela nº 12).

É a colaboração de toda a equipa. Durante os anos que trabalhei aqui, a colaboração dos colegas professores, dos pais e encarregados da educação, da própria comunidade, motivou-me muito. (E1)

(...) é a colaboração da antiga direção que encontrei. Essa colaboração parte das informações que eles me dão de como trabalham antigamente porque não se pode trabalhar sozinho (...). (D1)

Tabela 12 - Grau de satisfação face ao cargo

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Satisfação profissional e pessoal	Colaboração equipa diretiva (anterior, atual e funcionários)	Não se deve trabalhar sozinho	D1 (ii), D2 (ii), D3 (ii), E1 (ii), E2, E3, E4, E5, E6	13
	Mudanças realizadas	Colocamos máquinas de fotocópias	D2	1
	Experiências adquiridas	Ganhei muitas experiências	D2 (ii), D4 (ii), D5	5
	Criação e equipamento da biblioteca	Foram criação e equipamento da biblioteca	D4	1
	Construção da sala de informática	Construção de uma sala de informática	D4	1
	Bom desempenho	Estou a desempenhar bem	D4 (IV)	4
	Confiança da DRE, comunidade e dos parceiros	Confiança que a DRE tem em mim	D5 (iii)	3
	Evolução da escola	Evolução da nossa escola	E4 (ii), E6	3
	Salário que recebo	Isso também me encorajou	E1	1
	Reconhecimento dos antigos alunos	Meus ex alunos cumprimentam-me com muito respeito	E1, E5	2
	Bons resultados dos nossos alunos	Alunos que saem no 12º ano	E3 (ii)	2

Neste estudo, colaboração da equipa diretiva e as experiências adquiridas no exercício das funções são denotadas como satisfação (ver tabela nº 12).

(...) é a colaboração da antiga direção que encontrei (D1)

Agora ganhei experiências para viver na sociedade lidando com as pessoas. (D2)

A outra satisfação são as experiências e formação que recebi na área de gestão escolar. (D4)

Maslow (1954) citado por (Pedro, 2014, p. 5), esclarece que “os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que às de nível superior só são satisfeitas quando às do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas”, neste sentido, o reconhecimento do trabalho em si é principal fator de satisfação.

4.2.6. Constrangimentos do Diretor ao Cargo

A efetivação da gestão não é um processo fácil de ser realizado, uma vez que os olhares e valores dos atores escolares são diferenciados, e por isso mesmo as organizações escolares estão sujeitas a tensões e contradições no seu seio. O diretor no exercício da sua função está sujeito a enfrentar diversos obstáculos. Obstáculos que podem ser de fatores internos ou externos à escola. Na visão geral dos entrevistados não existe constrangimento no desempenho dos órgãos: *Não existe por enquanto porque desde a nossa tomada de posse estamos a trabalhar em colaboração. Embora algumas pessoas podem pensar que estamos a ultrapassar dos limites, mas por enquanto não existe.* (D1)

Esta questão pode estar ligada com o não funcionamento dos órgãos, ou que os órgãos são meros assessores ou consultores (Barroso, 2011), que trabalham em função das orientações do diretor. Em contrapartida, o estudo demonstra que as faltas de orientações do Ministério da Educação (11 ocorrências), as morosidades no atendimento por parte do Ministério de Educação, Falta de materiais de escritório e falta de materiais didáticos (7 ocorrências cada) são problemas que o diretor enfrenta no seu quotidiano (ver tabela nº 13).

Não recebemos nenhuma orientação do MEN/DRE. Nada deles para seguir. (E5)

(...) a forma de atender as nossas preocupações é que é morosa ou ficam pendentes. (D1)

O espaço não está equipado, falta tudo na secretaria. (E1)

Tabela 13 - Constrangimentos do diretor ao cargo

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Constrangimento ao cargo	Não existe constrangimentos ao funcionamento dos órgãos	Não existe constrangimentos	D1, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
	Morosidade no atendimento por parte do MEN/DRE	A forma de atender as nossas preocupações é que é morosa	D1(ii), D2 (V)	7
	Falta de materiais de escritório	Os computadores não estão a funcionar	D2, D3, D4, E1 (ii), E2, E6	7
	Falta de materiais didáticos	Carteira incompletos para alunos	D3, D6, E1 (IV), E3 (ii), E5, E6	7
	Falta das orientações do MEN	Conseguir os documentos de orientações	E2 (iii), E3, E5 (IV), E6 (ii)	11
	Dificuldade de convencer os professores	Difícil convencer os professores	D1 (IV), E3	5
	Tarefa difícil	Tarefa difícil que precisa de paciência	D1, D3, D5 (ii), E1	5
	Ausência de fundo de maneio	A escola não tem fundo de maneio	D1 (iii), D3, D5 (ii), E2	5
	Desmandos dentro do MEN/DRE	Cada técnico ou chefe dá as suas orientações	D2, D4, E4	3
	Movimentação dos professores	Constantes transferência e Movimentação dos professores	D4, D4 (V)	6
	Falta de subsídio da função	Não temos subsídio.	D2, D5, E6 (ii)	4

Os dados do estudo indicam ainda que constantes movimentações dos professores, complexidade de algumas tarefas, dificuldade de convencer os professores, falta de subsídio de função e ausência de fundo de maneio são outros obstáculos na atividade diária do diretor.

Tarefa difícil, mas que carece de paciência. (D3)

(...) é difícil convencer os professores para aderirem as ideias do diretor (...) os professores desafiam sempre o diretor. (D1)

Verifica-se, ainda, que o problema de constante movimentação dos professores cria a sua insuficiência nas escolas, levando assim, os alunos a estudarem com falta professores. Este problema é notório nas escolas da região de Tombali: *No ano anterior, os professores foram colocados no mês de janeiro, depois do primeiro trimestre. (D4).*

A investigação realizada sugere, ainda, embora este aspeto necessite de comprovação de futuros estudos que o diretor - embora tenha sido professor - não se reconhece agora como um deles, um professor, não comungando das suas causas, e colocando-se acima ou mesmo fora em posição crítica. Esta tendência é mais visível no que respeita a prolongados greves e absentismo dos professores. As situações da ausência de fundo de maneo e falta de subsídio de função, apontadas no estudo pelos diretores acontecem nas escolas públicas, em que diretores muitas vezes tiram dos seus salários para resolverem questões da escola, como podemos encontra nos discursos dos entrevistados (ver tabela nº 13).

Aqui não temos nada, nem fundo de maneo. É o diretor que tira dinheiro do seu bolso para resolver problemas da escola. (D6)

Não temos fundos para resolver as necessidades básicas da escola. (D1)

Os discursos dos entrevistados evidenciam ainda que no exercício da função, os técnicos do Ministério da Educação dificultam a eficácia das suas ações devido a falta de coordenação, cada um chega à escola e dá as suas orientações.

(...) tem a ver com os desmandos dentro do ministério, cada técnico ou chefe dá as suas orientações para a escola. (D2)

As pessoas da direção regional que passam aqui na nossa escola dão-nos informações diferentes. (E4)

Os diretores são alheios à maior parte dos constrangimentos e não têm recursos para os resolver, exceto colaboração (em parte).

4.3. Regulação da Qualidade e do Cumprimento Efetivo da Escolaridade

Os desafios dos profissionais que assume a função do diretor numa sociedade que cada vez exige mais da escola são inúmeros. Mas, sabemos que a razão de ser de uma escola é a educação dos alunos. No caso da Guiné Bissau a necessidade de conceder atenção a esta dimensão é particularmente pertinente, dados os problemas de

insucesso, absentismo e abandono com que se confronta. Nesse sentido vamos discutir neste tópico os aspetos relevantes para a regulação do mesmo (acompanhamento aos alunos com dificuldades, programas das disciplinas, estratégias para abandono e insucesso e acompanhamentos de desempenho dos professores e alunos).

4.3.1. Processos de Matrícula, Transferência e Acompanhamento aos Alunos com Dificuldades

O processo de matrícula é considerado como o primeiro passo para a entrada numa instituição educativa, é o que dá ao aluno o direito de pertencer à uma determinada escola. De acordo com as orientações gerais para o ano letivo de 2018/2019, no ato de matrícula é obrigatório entregar cédula pessoal ou certidão nascimento (1º ciclo do EB), bilhete de identidade (2º, 3º ciclo do EB e ensino secundário) e declarações ou certificados de habilitação literária. Na mesma orientação consta que são isentos de qualquer taxa relativa a matrícula aos alunos de 1º e 2º ciclo de ensino básico. O estudo realizado revela que o responsável pela organização da matrícula é o conselho técnico pedagógico, e que todos os entrevistados são unânimes em considerar que no ato de matrícula os alunos entregam as cópias dos documentos de identificação, fotografias e certificados (ver tabela nº 14). No entanto, apesar do decreto-lei nº 4/2011, reforçado pela orientação geral estipular, a isenção no pagamento de qualquer taxa para os alunos do 1º e 2º ciclo do ensino básico, o discurso dos entrevistados indica que os alunos no ato de matrícula pagam uma contribuição estipulada pela escola.

Neste processo pedem aos pais uma contribuição de 250 fcfa para as crianças do 1º e 2º ciclo. Este dinheiro é para alimentação dos professores que vão estar na matrícula. Estes professores têm um salário mensal, mas sabe que na Guiné-Bissau ninguém aceita trabalhar sem ganhar nada. (...). Contudo, o 1º e 2º ciclo do ensino básico são gratuitos (...). (D1)

Nesta perspetiva, os entrevistados referem que são os pais e os encarregados de educação que assumem os maiores custos da educação das crianças, o que é confirmado por RESEN, 2015, ao destacar que a contribuição das famílias representa em média 63% das despesas nacionais de educação.

O estudo evidencia ainda que nas escolas privadas, os novos ingressos são submetidos a um teste de admissão, só são admitidos para a matrícula aqueles que conseguiram passar. Este aspeto reforça a seletividade deste subsistema do ensino: *para o novo*

ingresso é mediante o teste, quem conseguir ter a nota mínima de 12, consegue lugar. A partir daí é atribuído um código. Daí pode efetuar o depósito no banco para a matrícula (E3).

Tabela 14 - Processos de matrícula, transferência e acompanhamento aos alunos com dificuldades

Categori a	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorr ência
Matrícula	Identificação	Documentos de identificação	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
	Responsáveis da matrícula	Conselho técnico pedagógico	D1, D2 (ii), D3, D4, E1, E2, E3, E4, E5, E6	11
	Teste de admissão	Os que saíram das outras escolas	E1, E2, E3	3
	Contribuição financeira dos pais	Contribuição financeira para alimentação dos professores	D1, D2, D3, D5 (iii), E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
		Matrícula é gratuita	E4	1
Transferê ncia	Documentos a entregar	Declaração de transferência	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
		Relatórios de evolução	E4	1
Alunos com dificulda des	Não existe	Não tem condição para isso	D1, D2, D3, D4 (ii), D5, D6, E1, E2, E6	10
	Estamos a preparar	Preparamos para acompanhamento	D1, D2, D5, E2	4
	Muitos alunos na turma	Turmas com muitos alunos	D1, D3	2
	Responsabilidade dos professores/pais	É da responsabilidade do professor e pais	D3	1
	Aulas de reforço	Professores disponibilizam	E4 (ii)	2
	Acompanhamento individual	Os alunos um a um	E1, E3, E4, E5	4
	Dar orientações aos pais	Colocarem seus filhos nas aulas de reforços	E1, E3	2
	Antigamente existia	Dávamos subsídios aos professores	D4	1

Relativamente ao processo de transferência, os entrevistados revelaram que os alunos, depois de procurarem vagas nas escolas para onde querem transferir, recebem da escola onde estão inscritos uma declaração de transferência com os respetivos resultados (ver tabela nº 14).

No caso dos alunos que querem transferir da escola no fim do ano, ou antes, nós damos só a declaração ou certificado. Claro não existe transferência de escola para escola no fim do ano, ou antes do início do ano. (D2)

Na verdade, não existe um controlo de transferência dos alunos entre as escolas, o que pode indicar possível “roubo de nível” (ano de estudo) por parte destes ou estudo de dois níveis no mesmo ano letivo: *No nosso país cada um sai ali, lá sem organização e vai estudar onde quer.* (D2)

No que concerne ao acompanhamento aos alunos com dificuldades de aprendizagem, a maioria dos entrevistados evidencia que não existem condições para a sua realização, devidos as situações como a existência de muitos alunos na turma, falta de técnicos preparados e dinheiro (ver tabela nº 14).

Ainda não temos as estratégias para isso. (...). Os professores têm muitos alunos na turma, de 36 para cima. (D1)

Na política educativa da Guiné-Bissau, não tem condição para isso, não tem paciência, não tem tempo, não tem nada. (...). No final do letivo, falei com alguns professores que estou a pensar neles para assumirem essa parte de acompanhamento dos alunos com dificuldades. É só um plano porque não temos meios financeiros para concretizar. (D2)

Um dos entrevistados destaca-se por considerar, inclusivamente, que esta tarefa não é da responsabilidade da escola mais sim dos pais e encarregados da educação: *Isso não é da responsabilidade do diretor nem dos professores é dos pais e encarregados de educação, porque só o professor não consegue com os números dos alunos que têm na sala.* (D3)

Nas escolas privadas alguns diretores utilizam as estratégias de aulas de reforços, acompanhamento individualizado aos alunos e orientam os pais no sentido de colocarem os seus filhos nas aulas de explicações.

Durante as aulas colocam os alunos que têm mais dificuldades nos bancos da frente para poderem ser acompanhados pelos professores. Também chamamos sempre os pais desde início para pôr o ponto de situação dos seus filhos. Orientação no sentido de colocarem os filhos nas aulas de reforço. (E1)

Esta situação é contraditória, visto que maioria da população da Guiné-Bissau não sabe ler e escrever e vive numa pobreza tremenda (PNUD, 2018), inclusive os pais e encarregados de educação. Como é possível acompanharem os seus filhos em casa ou

custear aulas de explicação? Isso pode explicar a elevada percentagem do insucesso que abordaremos seguidamente.

4.3.2. Programas das Disciplinas

O desenvolvimento de capacidades, a aquisição de conhecimentos, competências e a mudança de comportamento são adquiridos nas escolas através dos programas das diferentes disciplinas que são ministradas. Cabe ao diretor a responsabilidade de disponibilizar os programas na escola para assegurar uma formação geral comum a todos os alunos, proporcionando a aquisição dos conhecimentos.

O estudo revela que os programas das disciplinas são elaborados pelo Ministério da Educação através do Instituto Nacional para o Desenvolvimento do Ensino (INDE) e são distribuídos internamente pela direção através do conselho técnico pedagógico, e deste para os coordenadores das disciplinas (ver tabela nº 15).

Os programas foram feitos pelo Ministério da Educação através do INDE e concedidos as escolas. É a direção da escola que entrega os programas aos coordenadores das disciplinas e áreas curriculares e estes entregam aos professores. (D1)

Alguns entrevistados observaram nos seus discursos que os programas existentes são muitos antigos e desatualizados.

Na verdade, é que existem programas muito, muito antigos, desde a independência. (D2)

Olha, seguimos o programa e o currículo do Ministério da Educação. É um programa muito velho. Creio que é dos anos 80. (E1)

O programa que hoje é utilizado é dos anos 80. O mundo desenvolveu, as coisas mudaram. Não são as mesmas crianças de 84 que temos hoje nas escolas. (E4)

Tabela 15 - Programas das disciplinas

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrências
Programas das disciplinas	Elaboração do programa	Ministério da educação/INDE	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E6	11
	Distribuição do programa	Distribuição local-Direção	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E6	11

	Programas muito antigo	Muito antigos desde independência	D2, E1, E4	3
	Não Existe	Não temos programas	E5	1
	Cumprimento do programa	Não se pode cumprir	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E5, E6 (ii)	9
		Conseguimos cumprir o programa	E1, E2, E3, E4	4

Os dados do estudo comprovam que nas escolas públicas, não se cumprem os programas por razões de constantes greves, faltas cometidas pelos professores, etc. (ver o quadro nº 15).

Claro que não se pode cumprir programa devido às greves que consomem grande parte dos dias letivos. A segunda tem a ver com as faltas cometidas pelos professores devido às aulas que dão nas escolas privadas. (...). A terceira tem com aproveitamento dos alunos, lentidão na aprendizagem. (D2)

Na maioria das escolas privadas, os programas são cumpridos porque o tempo letivo é, na globalidade, assegurado: *Conseguimos cumprir o programa, porque temos mais de 180 dias letivos.* (E1)

Alguns entrevistados mostraram nos seus discursos que não têm programas nas escolas e ou são diferentes entre as escolas. Na mesma escola os professores com mesmo nível de ensino e disciplinas ministram conteúdos diferentes.

Não temos programas. Seguimos simplesmente os livros dos alunos. Eu é que faço os planos para professores na base do livro. (E5)

Nas escolas já constatei que, os professores das mesmas disciplinas dão conteúdos diferentes devido à falta de coordenação, (...). (E1)

Os alunos com mesmos níveis de ensino, mesmas disciplinas e das mesmas escolas recebem matérias diferentes. (E2)

Nestas condições é difícil considerar-se que mesmo os alunos que completam a escolaridade obrigatória, têm um efetivo cumprimento da mesma.

4.3.3. Abandono, Insucesso e Estratégias para Abandono e Insucesso

O abandono e o insucesso escolar são considerados como uns dos problemas do sistema educativo guineense. O diretor tem grande importância na construção de

condições de eficácia de um professor na sala de aulas (Bolivar, 2012), garantindo assim a eficiência dos resultados alcançados pela escola.

Os dados do estudo indicam que o abandono é muito alto nas escolas públicas. O contrário verifica-se nas escolas privadas, acentuando as desigualdades. Em contrapartida, o insucesso é muito alto em maioria das escolas tanto públicas como privadas: *Sempre o insucesso é mais alto do que o sucesso. (D1)*

Existem, contudo, dois casos (um numa escola pública outra numa privada) em que são referidos baixos níveis de insucesso situação que merece uma investigação mais aprofundada para compreender as razões desta diferença (ver tabela nº 16). Não tivemos oportunidade de o fazer, nem era objeto de estudo direto, nesta pesquisa.

Reprovação é baixo, porque prestamos mais atenção aos alunos que tiveram maiores dificuldades. (E5)

Tabela 16 - Abandono, insucesso e estratégias para abandono e insucesso

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Taxa de abandono	Alto (mais de 40 %)	Abandono era muito alto	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E6	7
	Muito baixo (0,2 %)	Ligados com mudança de residência	E1, E2, E3, E5	4
	Não existe	Não temos abandono	E4	1
Taxa de Insucesso	Alto	Mais alto que sucesso	D1, D2, D3, D4, D6, E1, E2, E3, E6	9
	Baixa (2%)	Estão na ordem de 2%	D5, E4 (ii), E5	4
Estratégias para abandono e insucesso	Não existe	Ainda não temos nenhuma estratégia	D1, D2, D3, D4, E1, E2, E3	7
	Criação de fichas	Criamos uma ficha para esta questão	D1	1
	Sensibilização aos alunos e professores	Muitas negativas na ficha chamamos professor	D2, D6 (ii), E6 (ii)	6
	Intercâmbios Académicos	Intercâmbios académicos com escolas	D5	1
	Palestras formativas	Palestras formativas com os alunos	D5	1
	Orientações para os pais	Orientamos os pais no que podem fazer em casa	E1, E2, E4 (ii)	4
	Não expulsão das crianças por causa de pagamento	Não mandamos crianças para casa	E5	1
	Isenção de pagamento	Isentamos o pagamento de propinas	E5	1

No que tem a ver com as estratégias para abandono o estudo indica que para maioria dos entrevistados (7 em 12), não existem ainda as estratégias para resolver estes problemas, como se pode constatar na observação da tabela nº 16: *Nós ainda não temos nenhuma estratégia para estas questões. (D1)*

Para alguns, o abandono não deve ser considerado problema de preocupação da escola, mas dos pais e encarregados de educação, como se pode ler no discurso de um entrevistado: *no caso do abandono e desistências não é problema do professor e nem da escola (D2)*. Esta posição é, infelizmente, congruente com o fato, já referido, das estratégias referidas para o insucesso e abandono.

Além disso, apesar de baixa escolaridade das famílias, a orientação aos pais e encarregados de educação no sentido de ajudarem os seus educados em casa tem sido apresentada pelos entrevistados como as estratégias para o abandono e insucesso: *orientamos os pais no que podem fazer em casa. (E1)*

4.3.4. Estratégias para Assiduidade dos Professores e Alunos

A assiduidade é considerada hoje em dia pelos estudiosos em educação como uma condição para eficácia e eficiência do processo ensino/aprendizagem. Para tal é indispensáveis que o diretor crie estratégias que motivem professores e alunos para chegarem a hora marcada, para cumprir horários, assumir compromissos e realizar com exatidão deveres no prazo combinado. O tempo concentrado na tarefa e na aprendizagem é dos mais poderosos artifícios do sucesso escolar dos alunos e da eficácia das escolas (Lima, 2008).

O estudo evidencia que a marcação das faltas , que implica desconto no salário e a não recondução do professor no ano seguinte são as principais estratégias para controlo de assiduidade dos professores nas escolas privadas (ver tabela nº 17). A marcação das faltas aos professores é única estratégia utilizada nas escolas públicas. Contudo, estas faltas, não têm nenhum efeito na vida profissional dos professores das escolas públicas: *As faltas que marcamos aos professores não são descontadas e não tem nenhum efeito. (D4)* No entanto, como já referimos nas escolas privadas os professores

não costumam faltar e as faltas são descontadas no salário dos professores, é também determinante para a recondução do professor no ano seguinte.

Tabela 17 - Estratégias para assiduidade dos professores e alunos

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Estratégias para assiduidade e professores	Marcação das faltas	Temos um contínuo que marca as faltas	D1, D2, D4, D5(iii), D6	5
	Pensarmos sensibilizar os professores	Estamos a pensar sensibilizar os professores sobre as faltas	D4	1
	Não existe	Nenhuma estratégia	D3	1
	A falta não tem efeito	As faltas que marcamos aos professores não tem efeito	D4	1
	Não costumam faltar	Não temos problema de falta de professores	E1, E4, E5	3
	Não recondução	As faltas contam na recondução	E3, E6	2
	Fixar as normas das faltas	As normas de quando é que o professor pode faltar	E1	1
	Desconto salarial	Descontado o seu salário	E2, E3, E6	3
Estratégias para assiduidade e alunos	Fechar portão depois da hora da entrada	Reter todos os alunos dentro do recinto escolar.	D1, D2 (ii)	3
	Depende dos pais	Isso depende dos pais	D3	1
	Não existe	Nenhuma estratégia	D4, D6, E6	3
	É normal antecipar e prolongar férias	Torna-se normal os alunos anteciparem e prolongarem férias	D4	1
	Sensibilização aos alunos	Entrar nas turmas e chamar atenção aos alunos	D5	1
	Distribuição de géneros	Distribuídas de géneros para alunas	D5	1
	Ligar aos pais para saber do aluno	Ligamos aos pais para saber o que está a passar	E1, E2 (ii), E3, E4, E5	6
	Ir buscar em casa	Vão as casas dos pais	E4 (ii)	2

Os dados do estudo indicam que as ligações telefónicas aos pais para saber das razões de ausência dos alunos, fechar o portão depois da hora de entrada da primeira aula e abrir depois da última aula, assim como ir buscar o aluno na casa dos pais são mecanismos utilizados no controle de assiduidade dos alunos (ver tabela nº 17). Mas praticamente só ocorrem nas escolas privadas.

Quando um aluno faltar no primeiro dia, o professor liga para a casa dos pais, de modo a saber o que é que está a passar. Se no segundo dia voltar a faltar, o professor juntamente com os alunos, vão à casa dos pais buscar o aluno que faltou. (E4)

Decidiu-se que os alunos devem estar no recinto escolar 5 minutos antes de a hora da entrada e só podem sair depois das últimas aulas. (D1)

O estudo comprova ainda que existem algumas escolas que não têm estratégias para o controlo de assiduidade dos alunos: *No caso dos alunos também não temos estratégias. Torna-se normal os alunos anteciparem e prolongarem as férias. (D4)*

4.3.5. Estratégias para Acompanhamentos de Desempenho dos professores e Alunos

O decreto-lei nº 6/2018 de 18 de dezembro estipula que o acompanhamento e a avaliação do desempenho visam a melhoria da qualidade do serviço educativo e de aprendizagem. O diretor exerce um papel fundamental no processo de acompanhamento do desempenho dos professores e dos alunos. No caso da Guiné-Bissau, o estudo revela que as estratégias para acompanhamento dos professores decorrem na base de três modalidades que são a realização de reuniões de coordenação, monitorização das aulas dos professores e supervisão colaborativa como se consta na tabela nº 18).

Fazemos comissão de estudos. É na base dos conteúdos programados e das planificações que acompanhamos os professores. (D5)

Depois de os coordenadores passarem nas turmas para ver o trabalho dos professores, eu também passo para acompanhar o desempenho. Quando acontecer algo que não está a andar bem, os coordenadores chamam os professores individualmente para falar com eles. (...). Os coordenadores das disciplinas entregam sempre as planificações quinzenais nas mãos dos coordenadores pedagógicos para poderem seguir os trabalhos dos professores. (E3)

Apesar disso, algumas escolas não têm estratégias para acompanhamento de desempenho dos professores.

Tabela 18 - Estratégias para acompanhamento do desempenho dos professores e alunos

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Estratégias para acompanhamentos de desempenho dos Professores	Não existe	Ainda não temos as estratégias	D1, D2, D3, D6	4
	Reuniões de coordenação	A coordenação é feita três em três meses	D1, D4, D5, E1, E2, E3, E4	7
	Grelha de avaliação	Temos uma grelha de avaliação	E1	1
	Supervisão Direção	Coordenador pedagógico e diretor passam na turma para ver as aulas	E1, E3 (ii), E5, E6	5

	Supervisão colaborativa	Sentar com o professor da turma	E7, E3 (iii), E4	5
Estratégias para acompanhamentos de desempenho dos Alunos	Não existe	Ainda não temos estratégias	D2, D3	2
	Fichas de acompanhamento	Permitir aos pais controlarem juntamente com a escola	D1	1
	Premio para os melhores alunos	Vamos premiar melhores alunos	D1	1
	Ficha de evolução	Ficha para seguir evolução	E3	1
	Apresentar dificuldades dos alunos aos pais	Colocamos-lhes as dificuldades dos seus educandos	E1, E4	2
	Trocar professores nas turmas	Para dar aulas e tentar descobrir as dificuldades	E1	7
	Fichas de avaliação e pautas	Através das fichas de avaliação e pautas	D4 (ii), D5, D6, E1, E2, E4, E5, E6	9

No que concerne as estratégias para acompanhar o desempenho dos alunos, o decreto-lei nº 6/2018, assegura que o plano de acompanhamento dos alunos deve ser determinado pela administração educativa. O estudo realizado mostra que os mecanismos de acompanhamentos acontecem através de análise das notas nas fichas de avaliação dos professores e nas pautas trimestrais (ver tabela nº 18), o que não se nos afigura suficiente dada a magnitude do problema em causa.

Em suma, os dados obtidos sugerem que o trabalho de regulação da qualidade e o cumprimento efetivo da escolaridade (admissão dos alunos, avaliação dos professores e alunos e monitorização dos resultados) são problemas que necessitam de maior interesse por parte dos diretores e das autoridades da Guiné Bissau.

4.4. Instrumentos de Orientação, Regulação e Participação da Comunidade e Cultura Organizacional

Barroso (2005) defende que a regulação da educação constitui um complexo jogo de estratégias, negociações e ações de vários atores, que são (rê)ajustados localmente sofrendo grandes alterações e recontextualização. Na Guiné-Bissau grande parte deste fenómeno processa-se de forma ainda mais informal do que noutros contextos. A maioria das escolas apenas possui os instrumentos de regulação mais comuns e as entrevistas aos diretores não revelam uma consistente aplicação dos mesmos, nem usa de forma consistente as diretrizes governamentais. Portanto, analisar, de forma mais

aprofundada, como se desenvolve a regulação do Ministério da Educação e à regulação local (participação e cultura organizacional).

4.4.1. Regulação do Ministério da Educação e Regulação da Escola

A regulação do Ministério da Educação e da escola, entende-se neste estudo como conjunto de regras e orientações criadas para orientar os atores no desempenho das suas ações. O estudo aponta que os instrumentos de gestão e regulação que os entrevistados recebem do Ministério de educação são as orientações gerais para o ano letivo, os programas das disciplinas e calendários escolares (ver o quadro nº 19). As orientações gerais são um documento enviado para as escolas no início de cada ano letivo: *Todos os anos, o ministério envia para as escolas as orientações gerais onde se consta todos os passos que os diretores devem seguir. (D2)*

No que respeita às instruções ou orientações do MEN o estudo evidencia que a maioria (8) dos entrevistados declara que não costuma receber nenhuma instrução por parte deste (ver o quadro nº 19).

Não recebi nenhuma instrução. Como sabe, é um conhecedor da nossa realidade educacional. Não existe sempre uma comunicação do MEN/DRE para as escolas privadas. Não costuma fornecer as instruções nas escolas. (E2)

Quanto ao contacto com o Ministério da Educação, o estudo revela que ocorre por iniciativa dos diretores das escolas (ver tabela nº 19).

O contacto direto é que nós é que partimos para lá. Eles não aparecem na escola. (D1)

Nós é que fomos lá pedir as informações (...). (E2)

Um dos entrevistados declara no seu discurso que os técnicos afetos às direções regionais como também os inspetores não conhecem as escolas das suas áreas de jurisdição e que fazem contacto simplesmente com as escolas que recebem os géneros alimentícios das organizações como PAM (Programa Alimentar Mundial) e outras organizações.

Não fiz nenhum contacto com eles, e eles também não fizeram comigo. Talvez que entregaram aos inspetores, mas eu não recebi nada. Não conhecem as escolas e muito menos visitam ou fazem contactos connosco. Visitam as escolas que recebem arroz, óleo para poderem tirar proveito dos géneros alimentícios.

Nós que não temos, ficamos abandonados com a escola. Estamos aqui a fazer tudo pelo amor. (D6)

Tabela 19 - Regulação do Ministério da Educação e regulação da escola

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência	
Regulação do MEN	Orientações gerais	Ajudam-nos no desempenho	D1; D2, D3, D4, D5, D6, E1, E4	8	
	Os programas	Os programas foram feitos pelo Ministério da Educação	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4	10	
	Calendário escolar	Calendário escolar	D4, D6, D12	3	
	Instruções recebidas do MEN /DRE	Receber diretrizes		D1, D2, D4, D6	4
		Uniformização de uniformes		D1	1
		Não existe		D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	8
		Carga horárias dos professores		D1, D2, D3	3
		Cumprimento das orientações gerais		D1 (ii), D2, D3, D4	5
	Formas de contactos directos com MEN/DRE	Não aparecem		D1, D3	2
		Iniciativa das escolas		D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6	9
Regulação da escola	Plano anual de atividade	Através dele conseguimos orientar	D1, D2, D4, D6, E1, E2 (ii), E3, E4, E5, E6	11	
	Orçamento Provisional	Saber como é que os dinheiros entram na escola	D1 (ii), D2, D4, E1, E3 (ii), E4, E6	9	
	Regulamento interno da escola	Orienta tomada de decisão	D2 (ii), D4, D5 (ii), E1, E2 (iii), E3, E4 (iii), E6	14	
	Projeto educativo da escola	Escola tem um projeto educativo	D2, D4 (ii), E1 (ii), E3, E4, E6 (iii)	10	
	Estatuto da escola	Desde estatuto	E3	1	
	Regulamento de associação dos pais	Regulamento de associação dos pais	D1	1	
	Assuntos focados pela Escolas	Identificação necessidades		D1, D3, D4	3
		Pedidos de carteiras		D1	1
		Pedido de permanência professores		D3	1
		Autorização de fazer pedidos aos ONGs		D3	1

	Prestação de contas	Colocar dinheiro numa única conta do MEN	D1, D2 (iii)	4
		Plano de investimento	D4, D5	2
		Alunos matriculados	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
		Professores existentes	D1, D4, D5, D6	4
		Pessoal não docente	D1, D5, D6	3
		Resultados	D1 (ii), D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	13
		Relatório de atividade	D3	1

Além da regulação superior (abrangendo as orientações gerais e calendários), também, existem instrumentos de gestão e regulação da escola. O estudo revela que os entrevistados têm dado uma maior atenção a alguns desses instrumentos como regulamento interno da escola, plano anual de atividade, projeto educativo da escola e orçamento provisional (ver tabela nº 19).

Se não tiver um regulamento interno é uma desorganização completa, se calhar cada um vai fazer o que quiser. O projeto educativo também é um documento orientador. Não é muito longe do regulamento interno, porque tiramos muitas coisas do regulamento interno para o projeto educativo. Uma escola que não tem projeto educativo não pensa no seu desenvolvimento. Pensa que a escola continua a ficar como começou. Projeto educativo permite pensar no futuro da escola, na sua sustentabilidade. A escola não só fica na sala de aulas. As crianças precisam sair do espaço escolar para adquirir novos conhecimentos, daí a importância do plano anual. (E1)

De registar que nem todas as escolas possuem os instrumentos patenteados no estudo. E as que possuem podem fazer uma utilização muito pouco sistemática dos mesmos. Além disso, quando um é exonerado ou transferido de uma escola para outra, leva com ele todos os instrumentos de gestão que a escola possuía, obrigando assim o recém-nomeado a começar tudo de novo: *Os diretores que passaram aqui não conseguiram deixar nada na escola. Estamos agora a tentar elaborar um pequeno projeto, mas ainda não iniciamos (D3)*. Estas observações são significativas da realidade da maioria das escolas da Guiné-Bissau, funcionam sem qualquer documentos consistente de gestão e regulação da escola.

Em relação á prestação de contas, esta acontece essencialmente na indicação do número dos alunos matriculados no início do ano letivo (mapa estatístico de matrícula inicial) e número dos alunos aprovados, reprovados, desistidos (matrícula final), como se pode observar o quadro nº 19.

Primeira informação, temos de mandar os dados estatísticos iniciais dos alunos matriculados, (...). No fim do ano, mandamos estatística final dos alunos, para poder saber dos alunos que passaram, dos desistidos, reprovados. (D2)

Noutros domínios a prestação de contas nas escolas da Guiné-Bissau é uma realidade para construir. Alguns diretores entrevistados mostraram que só neste ano letivo é que o MEN pediu para depositar os dinheiros da escola numa conta comum aberta. Nos anos anteriores, cada escola tinha a sua própria conta gerida pelo diretor. Revelaram também que 40% de total do dinheiro que entra nas escolas são entregues ao MEN sem saber para que finalidade e sem justificativas.

Neste ano o Ministério instruiu para canalizar todos os dinheiros para uma conta única. Quando se quer fazer um trabalho na escola é preciso elaborar orçamento, plano de trabalho com extrato de conta para entregar no ministério para poderem autorizar. (...) Não temos informação de como funciona a conta única, só sabemos que devemos colocar o dinheiro. Cada escola tem a sua conta, no passado entregava-se os 40% na conta do Ministério, mas nesse ano pediram para entregar todo o dinheiro, só podemos fazer o nosso orçamento na base dos 60% sem tocar nos 40% que é do ministério. (D2)

Os pais e encarregados de educação pagam as propinas dos alunos do 3º ciclo do ensino básico, mas o diretor deve fazer a contabilidade dos números dos alunos inscritos e tirar 40% para o Ministério da Educação e ficar com 60%. Pegam os 40% sem justificativo e dizem que é para ajudar as outras escolas que têm problemas de carteiras. (D1)

A escassa regulação externa é, igualmente visível, como veremos posteriormente na participação da comunidade e na sua organização.

4.4.2. Regulação de Participação da Comunidade

O decreto-lei nº 4/2011 de 29 de março estipula que a administração e gestão dos estabelecimentos de ensino devem pautar-se pelos princípios da democraticidade, participação e racionalidade. A efetivação da participação só é concretizável na escola, quando todos os membros da comunidade educativa participam nas discussões e tomadas de decisão, tal como afirma (Lopes, 2017), através de comprometimento forte e responsável onde todos devem assumir a sua parte no projeto da escola. Nota-

se na observação do quadro nº 20 que os dados do estudo demonstram que alguns alunos são participantes ativos na escola. Contudo, existem aqueles que só participam através da associação ou da realização das atividades que lhes são sugeridas ou pedidas: *Em termos gerais posso dizer que os alunos são participativos nas atividades (D2)*. Por sua vez, os professores participam mediante a integração dos órgãos da escola: *Os professores só participam na composição dos órgãos da escola (D6)*. Apesar desta participação “mitigada”, em qualquer dos casos, é interessante a forma como os diretores se referem à participação de alunos e professores (oposta à que se verifica noutros países, merecendo análise futura)

De registar que os professores que não fazem parte dos órgãos não colaboram com a direção da escola e assumem muitos horários nas outras escolas, privilegiando as escolas privadas em detrimento das públicas, como se consta das falas dos entrevistados.

A segunda tem a ver com as faltas cometidas pelos professores devido às aulas que dão nas escolas privadas. Muitos privilegiam mais as escolas privadas em detrimento das públicas. (D2)

Na Guiné-Bissau, é difícil trabalhar só numa escola, porque o salário não compensa. Por isso os professores lecionam em várias escolas. (E2)

O estudo indica ainda que os pais e encarregados da educação não são participativos e que a participação dos pais se circunscreve ao ato da matrícula (Ver quadro nº 20). *As famílias não são participativas (...) (D2)*. Existem situações em que os pais e encarregados da educação organizam-se para envolver só quando a escola recebe a comida para os alunos fornecida pelo PAM ou outras organizações: *Só participam quando a escola recebe géneros alimentícios para os alunos (...) passam na escola para saber como é que estes estão sendo geridos (...) (D1)*.

É de sublinhar que a não participação dos pais e encarregados da educação tanto ocorre na escola pública como na privada.

Tabela 20 – Participação dos alunos, pais e encarregados de educação

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrências
Participação dos alunos	Participação na associação	São participativos, mas só através da associação	D1, D3, D4	3

	Participativos	Os alunos são participativos	D2, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	9
Professores	Não colaboram	Falta de colaboração	D1 (iii)	3
	Participam nos órgãos	Composição dos órgãos	D1, D2, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E6	11
	Os Professores são da escola pública	Maioria são das escolas públicas	E1	1
	Poucos participativos	Privilegiam escolas privadas	D2 (iii)	3
Participação dos pais	Participação no controle da comida	Participam quando a escola recebe comida	D1 (ii)	1
	Participam no ato da matrícula	Para realizar matrícula	D1, E1, E2, E4	4
	Não participam	As famílias não são participativas	D2, D3 (iii), D4, D6	6
	Vão a escola para saber de resultados dos filhos	Procuram a escola para saber dos resultados	D2, D4	2
	Participativos	Colaboram conosco	D5, D12	2
	Poucos participam	Solicitados ou não, passam na escola	E1, E2, E33, E5	4
Comunidade educativa	Faltam as estratégias de comunicação	Não existe estratégias de comunicação	D1, D2, D3, D6, E2, E3, E5, E6	8
	Existe estratégias de comunicação	Uso da rádio	D4, D5, E1, E4	4
	Execução	Participam mais na execução	D1, D6, E3 (ii), E4, E5	6
	Aprovação	Participam mais na aprovação	D2, D4, E1, E2, E3 (ii), E4, E6	7
	Elaboração	Participam na elaboração	D5, E1, E3 (ii), E4	5

A cultura organizacional compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização pode funcionar como diretriz para guiar o comportamento e mentalidade de seus membros. O diretor deve criar as condições para a edificação de uma identidade organizacional, que contribua para imagem positiva da escola. É importante que ele saiba que esse processo implica que sejam criadas e difundidas mensagens relativas à escola e sua identidade, através de meios formais e informais que favoreçam mobilização coletiva de todos os membros da comunidade educativa para a ação.

De destacar que na prática, os regulamentos relativos ao envolvimento da comunidade não funcionam, como dizemos atrás, o que limita a criação e participação efetiva da comunidade em todo o desenvolvimento dos processos de aprendizagem, tomada de decisão, a vida da escola e a sua dinâmica geral. O estudo demonstra que a maioria dos diretores entrevistados (8) trabalha no sentido de envolver a comunidade educativa na vida da escola. (ver o quadro nº 21).

Fizemos reunião onde participaram alguns pais, associação dos alunos e professores (...). (D1)

Não faço nada sozinho sem que os membros da comunidade educativa participam. (D5)

Aqui fazemos tudo em conjunto. Qualquer decisão é sempre tomada depois de uma concertação com todos.. (E5)

Nas escolas existe comunicação entre os membros da comunidade educativa, no entanto, o estudo mostra que os entrevistados recorrem a comunicação formal como forma de envolver todos os atores. (ver tabela nº 21).

A nossa comunicação é sempre formal. Fixamos toda a informação na vitrina da escola. Também realizamos reuniões com todos para passar as informações, ou também usamos as rádios existentes na zona. (D4)

Esta estratégia não parece a comunicação, dada a limitada literacia da maioria dos membros da comunidade educativa

Tabela 21 - Cultura Organizacional

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Cultura organizacional	Falta envolvimento nos documentos orientadores da escola	Objetivos e metas a atingir	D1, D3, D6, E6	4
	Envolvimento nos documentos orientadores da escola	Objetivos e metas a atingir	D2, D4, D5, E1, E2, E3, E4 (ii)	7
	Absentismo do pessoal não docente	Pessoal não docente gosta de faltar o trabalho	D1	1

	Comunicação formal	A nossa forma de comunicação é formal	D1, D3, D4, E1, E2, E3, E4, E5, E6	9
	Comunicação formal e informal	A nossa comunicação é formal e informal	D2, D5, D6	3
	Abertura ao diálogo (direção)	Constante diálogo com todos	D1, D2, D3, D4	4
	Sensibilização para a unidade	Sensibilização a comunidade educativa	D1, D2, E1, E2, E3, E4, E5	7
	Ausência de estratégias de sentimento de pertença	Não temos estratégias	D1, D2, D3, D6, E2, E3, E5, E6	8
	Participação nos órgãos	Alunos e pais fazem parte do conselho diretivo	D4, D5, E1, E4	4

Os dados do estudo indicam ainda que os diretores no esforço de criar as condições para a edificação da identidade organizacional, pautam na sua atuação pela sensibilização para a unidade e diálogo aberto com todos os membros da comunidade escolar, como se pode constatar na observação do quadro nº 21.

Mostramos a todos que a escola nos pertence a nós. Se cada um fizer a sua parte, vamos atingir o que queremos. (E4)

É constante diálogo com todos os membros da comunidade educativa. (D3)

O sentimento de pertença como sendo a sensação de sentir parte de uma organização que modifica e é por nós modificado, é uma realidade ainda pouco enraizada nas escolas da Guiné-Bissau. O estudo aponta que a maioria dos entrevistados não tem estratégias para o sentimento de pertença, existindo assim, essa ausência na escola, como se pode ver nas observações de alguns entrevistados.

É verdade que alguns professores pensam que a escola é só da comunidade, também alguns pais pensam que a escola é dos professores. (D1)

Mas para dizer verdade ainda não temos uma estratégia bem clara sobre sentido da pertença. (E2)

4.5. Perspetivas de Melhoria da Função de Diretor

A Guiné-Bissau precisa de tornar funcional o seu sistema de ensino, de forma a favorecer a universalidade de acesso, a igualdade de oportunidade e a continuidade dos percursos escolares. Importa, por isso, analisar as perspetivas dos diretores sobre os processos que poderiam conduzir a melhoria da atual situação.

4.5.1. Funções que o Diretor Deveria Exercer

São vários os anseios dos diretores entrevistados sobre o conteúdo funcional que deveria apresentar o cargo do diretor. Os dados do estudo denotam que as funções de dirigir e orientar todas as atividades educativas, gerir os conflitos e a comunicação e ocupar da administração corrente da escola são as que tiveram maior número de ocorrências (ver tabela nº 22).

Olha, coordenar e controlar são duas tarefas que o diretor deve desempenhar na escola. (E1)

Deve elaborar os instrumentos de gestão escolar, ser elo entre a escola e comunidade local, implementar as orientações do MEN, ser um inspetor na escola para controlar todas as atividades escolares. (D4)

Tabela 22 - Conteúdo funcional que deveria apresentar o cargo

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Conteúdo funcional	Gestão pedagógica	Ajudar os professores	D1 (ii), E2, E5 (ii), E6	6
	Gestão do espaço, materiais e financeira	Criar um bom ambiente na escola	D2 (ii), D5, D6, E2	5
	Gestão dos recursos humanos	Gestor de tudo	D5, D6, E2 (ii)	4
	Gestão organizacional	Gestor de tudo	D5, E2 (ii)	3
	Administração corrente	(...) assinar documentos.	D1, D2 (ii), D3, D4 (ii), D5 (ii), D6, E4, E5, E6 (ii)	13
	Gestão de conflitos e comunicação	Resolver conflito na escola	D1 (ii), D4 (ii), D5 (ii), D6, E2, E3 (IV), E6 (IV)	15
	Dirigir e orientar	diretor deve coordenar todas as atividades	D1 (iii), D2 (ii), D3, D4 (ii), D5(iii), D6, E1 (ii), E2	22

			(IV), E3, E4, E5 (ii)	
--	--	--	--------------------------	--

Os entrevistados destacaram também a gestão pedagógica, gestão do espaço, materiais e financeira, gestão dos recursos humanos e gestão organizacional como outras funções que os diretores deveriam exercer.

A primeira função é que o diretor deve coordenar todas as atividades pedagógicas da escola. (...). Fazer cumprir todas as diretrizes ou as orientações vindas do Ministério da educação. Deve ser elo da ligação entre a escola e comunidade local. (D1)

O diretor deve ser gestor da escola em todos os aspetos, como, recursos humanos, pedagógicos, materiais, financeira. (D5)

Estas sugestões, na sua maioria, parecem poder ser implementadas pelos entrevistados, de imediato. A diferença que se podem identificar face às funções que já exercem, tem a ver com a sugestão da forte autonomia dos diretores que quase se confunde com a autonomia da escola ou seja, o poder reconhecido à escola pela administração educativa de tomar decisões (Lemos & Silveira, 1998): *Devem ter poder de controlar os professores e recursos materiais que existem na escola.* (D5). Importa, por isso, averiguar como concebem as necessidades de formação para uma tão vasta gama de funções.

4.5.2. Perfil e Necessidades de Formação dos Diretores

O diretor enquanto gestor e líder da escola deve reunir um conjunto de competências que lhe permita lidar com a vida da escola. A análise da formação atual dos diretores evidencia que estes não têm formação específica na área da administração educacional. Isto não significa que não a valorizem. Pelo fato de alguns diretores disserem que a formação não é importante para o exercício das funções do diretor, de facto, os entrevistados apontam como perfil do diretor, a formação na área da educação, com os níveis de bacharelato, licenciatura mestrado e o doutoramento. Mostra também que é necessário ser professor com ligação à escola e ter conhecimento em gestão, como se pode constar na observação do quadro nº 23.

Olha, o diretor deve ter pelo menos um nível desejado de formação na área de educação, administração e gestão escolar. Ser licenciado, também é aceitável um curso médio de pelo menos 3 anos. Deve trabalhar como professor 10 anos e na direção da escola pelo menos 5 anos para poder saber como funcionam as coisas. (E1)

Para mim devem ser licenciados, mestres e doutorados na área de ciências de educação, para poderem ter nível superior dos que está a dirigir. (...). Devem ser pessoas com o mínimo de 5 anos de experiência. (D5)

O estudo mostra, ainda, que a licenciatura é considerada fundamental para acesso ao cargo de diretor (quadro nº 23); dado que dez diretores se pronuncia nesse sentido.

Tabela 23 - Perfil, necessidades de formação, atores a envolver na gestão e necessidade de formação.

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Perfil	Formação	Licenciatura	D1, D2, D3, D4, D5, E1, E2, E3, E4, E6	10
		Bacharelato	D2, D4, D5, E1, E2	5
		Mestrado	D2, D3, D4, D5	4
		Doutorado	D2, D4, D5	3
		Não é preciso formação	D6	1
	Experiência profissional	Ter conhecimento em gestão escolar	D1, D3, D4, D5, E1, E2, E6	7
		Ter formação na área de educação	E1, E3, E4, E5, E6	5
		Ligação com escola	D1, D3, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	9
5 anos		D1, D2, D4, D5, D6, E1, E2 (ii), E3	8	
Necessidades de formação	Gestão e administração escolar	Conhecimento em gestão e administração escolar	D1, D2 (iii), D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
	Língua portuguesa	Língua portuguesa	D6	1
	Pedagogia	Pedagogia	E3, E4, E5	3

Relativamente a necessidade de formação atual dos diretores, os dados do estudo indicam que todos os entrevistados apresentam a administração e gestão escolar como área necessária de formação (ver tabela nº 23).

É na área da administração escolar. Porque quem tem formação nessa área estará na altura de dar outra imagem a escola e a educação no seu todo. Essa formação é imperativa para todos os diretores e os que querem ser diretores. (...). Também é importante que as escolas de formação dos professores tenham cadeira de administração e gestão escolar. (D2)

Esta área de formação de que os diretores necessitam, não existe no país, daí a urgências deste curso de formação para capacitação dos diretores na liderança educacional.

4.5.3. Atores a Envolver na Gestão e Prioridades de Direção da Escola

A direção da escola nos dias de hoje passa a ser entendida como um processo social que se amplia a um conjunto de indivíduos (Bolivar, 2012), o diretor precisa ser uma pessoa, presente, dinâmica, visível e pronta a atender as necessidades dos que buscam a escola. O estudo indica que os atores que deveriam estar envolvidos na gestão da escola são os professores, alunos, pais e encarregados da educação, comunidade, pessoal não docente e parceiros (ver tabela nº 24).

É preciso que todos sejam envolvidos, desde professores, comité de gestão, pais e encarregados de educação, parceiros, alunos e comunidade, em geral. (E6)

As autoridades centrais, embora não tenham desenvolvido programas neste sentido, parecem partilhar desta perspetiva alargada de direção escolar: Deve o MEN dar formação para que todos os membros da comunidade educativa saibam quais são as suas funções e como devem colaborar na escola. (D6)

Tabela 24 - Atores a envolver na gestão e prioridades de direção da escola

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Atores envolvidos na gestão da escola	Comunidade	A Comunidade deve participar	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E3, E5, E6 (ii)	11
	Professores	Os professores da escola	D1, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
	Alunos	Associação dos alunos	D1, D3, D4, D5, D6, E2, E3, E4, E6	9
	Pais	Pais devem participar	D2, D3, D4, E2, E3, E4, E6	7
	Pessoal não docente	Pessoal não docente	E4	1
	Parceiros	Parceiros	E6	1
Prioridades da direção	Aspeto pedagógico	Aspeto pedagógico da escola	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
	Infraestrutura	Manutenção das infraestruturas.	E1, E2	2

O aspeto pedagógico foi considerado como o que deveria ser a prioridade da direção (ver tabela nº 24).

Para mim os aspetos do funcionamento da escola que devem merecer maior atenção por parte da direção é a parte pedagógica. Criar condições para que as escolas funcionem deve ser preocupação da direção. (E2)

A parte pedagógica é importantíssima. (...) Então o nosso foco deve estar concentrado no desenvolvimento intelectual dos nossos alunos, com as infraestruturas que ajudam muito no desenvolvimento dos alunos. (E1)

Verifica-se, assim, alguma contradição com as funções anteriormente descritas, embora a função pedagógica no tópico anterior estivesse bastante presente. O mesmo parece acontecer com o desejo de participação que, teoricamente, os diretores poderim incentivar já. Mas a situação de pobreza e literacia do país são limitativas, conduzindo mesmo ao duplo emprego dos professores. Nestas condições não é fácil promover a participação.

4.6. Que Educação na e para a Guiné-Bissau

A educação na Guiné-Bissau é considerada pouco funcional e eficaz, visto que, não responde às necessidades da população estudantil. Neste tópico analisaremos as perspetivas dos diretores sobre a situação atual da educação (pontos fracos) e as prioridades para a melhoria que definem para a educação no futuro.

4.6.1. Os Pontos Fracos do Sistema Educativo da Guiné-Bissau

O sistema educativo da Guiné-Bissau pode ser caracterizado pela precariedade e desajustamento face às exigências das sociedades contemporâneas (padrões elevados de qualificação), existência de fortes desigualdades no acesso, recursos materiais e humanos escassos, assim como ausência infraestruturas capazes de assegurar as necessidades da comunidade escolar (Furtado, 2005; Monteiro, 2005 & RESEN, 2015). Os dados do estudo evidenciam que estes problemas são, ainda, agudizados por constantes e prolongadas greves, fraca formação dos professores, ingerências político partidária nas nomeações dos dirigentes escolares, falta de estratégias clara para o sistema, ausência dos instrumentos de regulação e controlo do sistema, programa caducados e salário miseráveis como se pode constatar mediante a observação do quadro nº 25.

Atualmente, posso dizer que é caricato de total insucesso e sem qualidade, porque não se cumpre com os objetivos traçados no início de cada ano letivo, são greves constantes. É um hábito já esta questão de greve, deve ser

ultrapassado. (...). As listas dos diretores são elaboradas nas sedes dos partidos políticos. (...). Não existe a coordenação nas escolas, os currículos estão desatualizados e a inspeção não está a funcionar por isso os professores da mesma escola ministra conteúdos diferentes. (D1)

A situação atual da educação é lamentável. (...) Estamos sem a definição da política educativa e as estratégias claras para a educação. Greves são constantes e sem soluções a vista. (...). Estamos sem rumo no país e isso afeta a educação. Não existem condições de trabalho com salários miseráveis para professores que nem cobre 10 dias, a cadeira docente é um sonho que ninguém sabe até quando será uma realidade. (...). As nomeações saem das sedes dos partidos políticos. Muitas vezes as pessoas nomeadas não sabem nada para serem diretores. (E2)

Tabela 25 - Os pontos fracos do Sistema Educativo atualmente na Guiné-Bissau

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
Atualmente (pontos fracos)	Falta da vontade política	Os governantes não querem que a educação atinja o nível	D1 (iii), D2, D6 (V), E2	10
	Constantes e prolongados greves	É um hábito já esta questão de greve	D1 (V), D2 (iii), D3, D4 (IV), D6 (V), E2 (ii), E3 (IV), E4 (ii), E5	26
	Corrupção na educação	A corrupção na educação	D1, D3	2
	Ingerência dos partidos	Nomeações saem das sedes dos partidos	D1, D2 (ii), D3, D4, D6, E2 (iii), E3	9
	Falta de estratégias claras	Nunca vamos apanhar o rumo certo da educação	D1, D2, E1 (ii), E2 (IV), E3, E4, E5 (ii)	12
	Constantes mudanças dos diretores	As constantes mudanças dos diretores escolas	D1, D4, E1	3
	Currículos desatualizados	Currículos estão desatualizados	D1, D3	2
	Não existe a coordenação	Não existe a coordenação nas escolas	D1, E1, E2, D5	4
	Ausência dos instrumentos de regulação e controlo	Reprova numa escola, muda para outra escola estudando outro nível	D2, D5, E2 (ii)	4
	Diretores sem formação	Muitos diretores não conhecem nada sobre administração financeira	D3, E2 (ii)	3

	Professores trabalham em várias escolas	Privilegiam mais as escolas privadas em detrimento das públicas	D2 (ii) E2	3
	Inspeção não funciona	Inspeção não está a funcionar	D1, D2	2
	Existência de diretores sem formação	Diretores sem formação em qualquer área científica	D2 (ii)	2
	Fraca formação dos professores	Professores saem das escolas de formação muito fracos	D2 (VI), D5, E1 (ii), E6	10
	Exigência de contrapartidas	Funcionários pedem contrapartidas	D1, D2	2
	Programas utrapassados e datados	São dos anos 80	D3, E1 (iii), E4 (iii)	7
	Escolas sem condições de funcionamento	As nossas escolas não têm condições.	D5, E1 (ii)	3
	Falta de manuais	Não existem manuais escolares	D5	1
	Fraco uso da língua portuguesa	Falamos mal a língua portuguesa	D5, E6	2
	Os professores ministram conteúdos diferentes	Os professores das mesmas disciplinas dão conteúdos	D7 (ii), E2 (ii), E5	5
	Os professores das escolas públicas são das privadas	Maioria é das escolas públicas	E1, E6	2
	Mão uso do dinheiro dos pais	Como benefícios para diretores	D2, E2	2
	Fraca intervenção dos pais	Associações dos pais existem pelo nome	E2 (ii), E5 (ii)	4
	Salário miserável	Salário miseráveis para professores	D6 (ii), E1 (ii), E2, E6	6

Estas afirmações revelam uma visão muito crítica sobre a situação da educação na Guiné-Bissau, onde confluem uma grande diversidade de fatores: qualificação dos recursos humanos, contexto político, currículos e formação de professores, infra-estruturas. Por essa razão, não parece fácil modificar a situação atual. Mas importa

conhecer as perspectivas que os diretores manifestam quando indagados sobre o futuro da educação na Guiné-Bissau.

4.6.2. Prioridades para a Melhoria da Educação na Guiné-Bissau

Com a criação do decreto-lei nº 4 de 29 de março de 2011, o governo da Guiné-Bissau tem iniciado algumas ações que visam a melhoria do sistema educativo, culminando com a elaboração de alguns instrumentos que regulamentam as ações dos atores na educação, tais como o regulamento do sistema de avaliação, a carta política educativa, etc. Contudo, existe ainda muito trabalho para realizar e sobretudo para implementar essas medidas.

Os dados do estudo revelam que a formação e capacitação dos professores, escolha criteriosa dos dirigentes educacionais a ausência de ingerência política partidária, formação e capacitação dos inspetores, elaboração e fornecimento dos materiais didáticos às escolas, atualização e uniformização dos programas das disciplinas, criação de estratégias políticas claras e atualização do currículo escolar são as prioridades consideradas mais relevantes para conseguir melhorias da educação na Guiné-Bissau (ver tabela nº 26).

Prioridade é uma formação forte dos professores. (...). É preciso organizar e controlar as escolas de formação dos professores. No ensino secundário é necessário elaborar os materiais didáticos para os alunos, isso vai ajudar o professor em orientar as suas ações. Segundo é necessário formar e capacitar os inspetores para que possam exercer eficazmente a inspeção em todas as áreas científicas, sem esquecer de realizar reciclagens constantes aos professores antes do início de cada ano letivo. (D2)

A linha da educação no país deve ser revista (...). É preciso abrir novas escolas, mais aquelas de verdade. (...). É preciso controlar os trabalhos nas escolas. (...) É preciso deixar de colocar política partidária na educação. É necessário fazer currículo conforme a nossa realidade. Mudar as metodologias de ensino que temos hoje é importante. As questões que são colocadas às crianças, não lhes permite refletir. Deve-se criar laboratórios. (E3)

Tabela 26 - Prioridades para a melhoria do Sistema Educativo na Guiné-Bissau

Categoria	Subcategoria	Indicador	Frequência	Ocorrência
No Futuro (prioridades e melhorias)	Escolha criteriosa dos dirigentes	Fazer eleição para diretores das escolas	D1, D2, D4, D6, E1 (V), E2, E3	11
	S/ ingerência partidária	Afastar política no Ministério da Educação e nas escolas	D1, D2 (ii), D3, D4, E1, E3, E6	8

Formação e capacitação dos professores	Constante formação e capacitação dos professores	D1, D2, D4, D5, E1 (iii), E2 (IV), E4, E5, E6	14
Atualização do currículo escolar	Currículo escolar deve ser atualizado	D1, E1, E2, E3, E4	5
Construir e equipar as escolas	o governo deve reabilitar e equipar	D1, D6, E2, E3	4
Carreira docente salário condigno	Dar um salário condigno para os professores	D1, E2, E4	3
Formação dos inspetores	Formar e capacitar os inspetores	D2 (ii), D3, D5, E1, E2, E3	7
Elaborar materiais didáticos	Elaboração de materiais didáticos	D2, D4, D5, D6, E2, E3	6
Organização das escolas de formação de forma condigna	Organizar e controlar as escolas de formação dos professores	D2 (ii)	2
Atualização e uniformização dos programas	As escolas dão conteúdos diferentes	D3, D4, D5, E2, E3, E4 (ii), E5	8
Realização comissões de estudos e coordenações	É urgente as comissões de estudos nas escolas	E1, E2, E5	3
Banir greves	Banir greve na educação	D3, E4	2
Traçar política educativa clara	Traçar uma política educativa clara	E2 (ii), E3 (IV), E4, E5	8
Aumentar horas letiva	Aumentar as horas das aulas	E6	1
Melhorar política de cantina escolar	Vão a escola só para poder comer	E5	1
Investir na língua portuguesa	Devemos investir na língua portuguesa	D4, E3	2

O pedido de ajuda aos países irmãos com mais experiência na educação foi considerado necessário no discurso de um entrevistado: *Devemos pedir ajuda aos países com melhores experiências na educação para nos ajudar a diagnosticar a situação do nosso ensino. (E3)*

Estes dados e considerações permitem-nos concluir que o sistema educativo na Guiné-Bissau está ainda muito longe dos sonhos dos seus atuais diretores.

CONCLUSÃO

A escola é uma organização social regida por parâmetros legais e influenciada por elementos culturais, sendo por isso uma instituição de características peculiares, necessitando ser administrada e gerida de forma adequada, levando em consideração as suas particularidades. A administração e gestão escolar visa orientar, coordenar e organizar diferentes setores da escola para que ela funcione de forma sistémica. Não é uma função simples e intuitiva, exige conhecimentos, capacidade de liderança, coordenação e motivação. No que respeita aos recursos humanos exige que os conflitos sejam mediados, de forma a não impedir o bom funcionamento da instituição. Nesta perspetiva, o diretor surge como um dos principais atores, o que exige dele conhecimento teórico e prático no exercício das suas funções. Parafraseando Bolivar (2012), os diretores precisam de uma capacitação específica para responder às suas funções e responsabilidades, dado que uma boa direção escolar pode marcar diferença na educação oferecida por uma escola

O estudo realizado pretendia conhecer a visão dos diretores escolares sobre as suas funções, como as qualificam e implementam e identificar as perspetivas de mudança que preconizam para o cargo que exercem e para o futuro da educação na Guiné-Bissau. As respostas que obtivemos são obviamente mais completas nuns casos do que noutros, mas contribuem para um melhor conhecimento da situação da direção e gestão das escolas na Guiné-Bissau. Ajudam, ainda, a alargar o conhecimento ainda escasso sobre a realidade africana. Através do nosso trabalho constatámos que as formas de organização do sistema educativo guineense se encontra ainda mantêm-se na sua generalidade até hoje ainda pouco consolidadas. Além da instabilidade governativa dependem, ainda, do financiamento externo e da disponibilidade do financiamento internacional (Barreto, 2012).

As poucas orientações de política nacional existente não são claras nem consequentes. Além disso, a legislação produzida não é objeto de divulgação, permanece desconhecida mesmo pelos responsáveis pela sua implementação local (diretores), tem

aplicação diferente de região para região, e de escola para escola. Acresce que as diretrizes existentes muitas vezes não se encontram sequer regulamentadas. Existe um vazio legal em relação a muitos domínios do sistema educativo (RESEN, 2015, Barreto, 2012; Furtado, 2005). Podemos, assim, concluir que os atores do sistema de ensino guineense têm reduzida orientação para a sua acção e escasso conhecimento dos instrumentos legais do sistema educativo. Esta situação contrasta com uma gestão centralizada, pesada, e totalmente politizada mas que não se traduz em organizações burocráticas com características similares às verificadas nos países ocidentais. Não tem sido usada uma estratégia sistémica de intervenção, apesar dos esforços de algumas ONGs, nos últimos anos, que optaram por uma política de complementaridade de acções. Por outro lado, existe uma grande diferença no cumprimento efetivo da escolaridade entre escolas públicas e privadas e uma grande frequência de infidelidades normativas (Lima, 2012), no que diz respeito ao cumprimento de programas, acesso às funções de diretor, organização de registos escritos sobre os alunos etc.

A análise documental revelou que no âmbito da LBSE, no seu artigo 44º, ponto 3, procura garantir que a administração das escolas oficiais se pautem pelos princípios da democraticidade, participação e racionalidade, o que nem sempre sucede como verificámos através da nossa pesquisa. Por sua vez, o Estatuto de Carreira Docente (ECD) no Cap. I, artº 7, ponto 2, alínea e), reconhece aos docentes o direito de participação no processo educativo e de eleger e ser eleito para os órgãos colegiais e singulares dos estabelecimentos de ensino; sendo também seu dever “participar nos atos constitutivos dos órgãos de gestão das Escolas” (Cap. I, artº14, ponto 2, alínea K). Estas diretrizes sugerem que o desempenho do cargo de diretor deveria resultar de um processo eleitoral ou, no mínimo, de um processo de consulta à comunidade educativa. Na prática, nas escolas públicas, o costume sobrepõe-se à lei e o acesso ao cargo de diretor acontece por clientelismo, prémio ou compensação pelo desempenho político-partidário. Os proprietários das escolas privadas, embora por razões diferentes, são igualmente autónomos na escolha do diretor das suas Escolas.

Em termos de formação exigível, nenhum dos diretores apresentava formação no domínio de administração ou gestão educacional e escolar. Não existe a especialização em Administração e Gestão Escolar graduada pelo ensino superior, situação que tem sido igualmente identificada noutros países africanos, designadamente em Cabo-Verde, onde é emergente (Lopes, 2017). Pese embora tal facto, os últimos programas da

Cooperação Portuguesa implementados pela FEC – Fundação Fé e Cooperação, iniciaram a formação nesse domínio, por considerarem determinante para a estruturação, eficácia e eficiência do sistema de ensino. Importa, ainda referir que além de não terem formação na especialidade alguns entrevistados não tinham sequer formação académica superior (embora o ECD, nos artigos 38º e 39º o exija para ser professor), o que atesta mais uma vez a irrelevância do legislado.

No que concerne ao percurso profissional, o currículo dos diretores é marcado essencialmente pelo desempenho de função docente, exercício de cargos na gestão intermédia das escolas e filiação partidária. A função docente aparece como uma das questões consensuais para se ascender ao cargo de diretor. No entanto, o estudo evidencia que nem sempre se é docente da escola que vai dirigir, o que lhe possibilitaria um conhecimento mais aprofundado do contexto e das relações de trabalho. A pesquisa permitiu concluir que a duração do mandato também é arbitrária, dependendo do contexto político-partidário no poder. No que toca á motivação para o cargo, concluímos que a situação na Guiné-Bissau não é muito diferente do que se verifica noutros países, designadamente Portugal e Cabo verde, com os entrevistados a invocar quer razões de cariz social quer pessoal (Lopes, 2017, Dias, 2008). No entanto, as razões abertamente gerencialistas (competição, atenção ao cliente) muito enaltecidas na literatura, designadamente anglo-saxónica, são aqui menos expressivas. A situação educativa e política na Guiné-Bissau, com diferentes mecanismos de mobilidade social pode seguramente ajudar a explicar esta diferença, assim como o desfasamento temporal na implementação dos sistemas educativos.

No que respeita a função do diretor, verifica-se que este se posiciona neste estudo como a figura que dirige e orienta todas as atividades escolares e se ocupa da gestão corrente da escola. As dinâmicas pedagógicas, gestão de recursos humanos e /ou de conflitos atualmente muito enaltecidas na literatura, ocupam um papel menor ou intermédio no conjunto das funções do diretor. Concluiu-se ainda que as escolas funcionam com poucos instrumentos de gestão. Circunscrevem-se, regra geral, a instrumentos pontuais de execução anual, como é o caso de Orientações Gerais para ano letivo e do calendário escolar. No conjunto, a investigação realizada, permitiu-nos ainda concluir que a maioria das escolas possui o plano anual de atividade, o regulamento interno da escola, o orçamento previsional e projeto educativo. No entanto, nenhum dos diretores entrevistado tem estes instrumentos atualizados, divulgados na comunidade educativa

e utilizado para melhoria da ação educativa. Parece, assim, pertinente considerar que muitos diretores não vêem nestes instrumentos como bússolas para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem e para a melhoria da gestão escolar – passando a ser mais um documento que não tem aplicação prática e que não assume um papel relevante na orientação e vinculação da ação quotidiana da gestão (Costa, 2011).

No que respeita ao domínio curricular e respetiva gestão, a pesquisa realizada leva-nos a concluir que os programas das disciplinas existentes e aplicados são muito antigos e não se adequam às necessidades do mundo moderno e globalizado. Não se verifica, igualmente, uniformização ou proximidade dos conteúdos ministrados em diferentes escolas do país, tanto as públicas como privadas dos ensino básico e secundário. Na realidade nem os professores das mesmas escolas, disciplinas ou níveis de ensino ministram conteúdos idênticos para os seus alunos. Uma outra conclusão importante é que o cumprimento dos programas é um grande problema nas escolas públicas devido às constantes e prolongadas greves dos professores e à falta dos materiais didáticos necessários. Isso pode explicar a não realização dos exames nacionais no sistema educativo guineense ao longo de vários anos. Esta situação contribui, também, para a expansão do ensino privado, visto que a maioria das escolas privadas consegue cumprir os programas e nelas não se verificam greves de professores.

No domínio organizacional, os diretores entrevistados indicam a existência na escola de órgãos tanto unipessoais como colegiais, mas estes embora sejam citados quer na LBSE quer no ECD - variam de escola para escola, dependendo do número de professores existentes e da dimensão da escola. Concluimos que o reconhecimento da necessidade de se constituírem como órgãos de apoio ao diretor derivou da iniciativa dos próprios diretores; O seu papel limita-se a apoio, sem qualquer poder complementar e a sua composição depende da vontade e da escolha do diretor.

A forma de relacionamento do diretor com os outros agentes educativos, órgãos e entidades da sua escola, caracteriza-se, na opinião dos entrevistados, pela colaboração e espírito de entreatajuda; já em relação ao MEN/DRE, consideram que é uma relação predominantemente de colaboração, embora com momentos de imposição hierárquica. Os técnicos do MEN/DRE não visitam as escolas para se inteirarem do andamento das atividades, regra geral, não as conhecem. Muitas vezes são os diretores que, por suas iniciativas, procuram o MEN/DRE para obterem informações ou procuram instruções

através dos colegas diretores das outras escolas. Constata-se assim ausência de coordenação e supervisão pela administração central e desconcentrado ao contrário do plasmado no decreto-lei nº 4/2011 de 29 de março (LBSE).

Não se verificam práticas formais de participação da comunidade educativa nas escolas públicas e privadas. Contudo, parte da comunidade educativa, na sua generalidade, vem encontrando formas de desenvolver o sistema educativo no país, em muitos casos, substituindo o Estado que parece não estar ainda suficientemente mobilizado para a exigência do cumprimento do direito a um sistema de ensino de qualidade e/ou reunir as condições necessárias para esse efeito (Barreto, 2012). As associações de estudantes e as associações de pais não têm, igualmente, significativo envolvimento nas decisões internas da escola. Os pais e encarregados de educação, em regra, participam simplesmente no ato de matrícula dos seus educandos e no controlo ou acompanhamento da alimentação fornecida aos alunos pelas ONGs. Em contrapartida, pagam inscrições e propinas embora a escolaridade seja formalmente gratuita até ao 6º ano. A propina reverte em 60% para a escola e 40% para o MEN. Do que fica na escola, o diretor retira discricionariamente o pagamento extra pela sua função e dos seus órgãos de apoio, acumulando com a remuneração de professores, como foi justificado no discurso dum entrevistado: *Estes professores têm um salário mensal, mas sabe que na Guiné-Bissau ninguém aceita trabalhar sem ganhar nada ou pedir contrapartida (D1)*.

Embora, a participação da comunidade educativa na vida da escola na Guiné-Bissau, esteja plasmada no decreto-lei nº 4/2011, não se efetiva devido um conjunto de constrangimentos, a falta de regulamentação de participação dos diferentes atores, fraca apropriação da importância de participação como também a inexistência de assembleia da escola.

Em conclusão, os dados da presente investigação mostram que o sistema educativo guineense apresenta um modelo escolar ainda pouco consolidado, devido à diferença de conteúdos que são ministrados nas escolas, ao insuficiente controlo do efetivo cumprimento da escolaridade, às grandes desigualdades no contexto de aprendizagem entre escolas públicas e privadas, ao cumprimento da gratuidade escolar mesmo nos primeiros anos, às infraestruturas escolares inadequadas ao processo de ensino e aprendizagem. Assim, o desafio da Guiné-Bissau está em construir um sistema de ensino equilibrado e abrangente, que permita promover efetivamente a universalidade

de acesso, a igualdade de oportunidade e a continuidade dos percursos escolares, que são princípios consagrados na LBSE, não é um desafio fácil porque a Guiné-Bissau está no grupo dos dez países mais pobres e enfrenta enormes dificuldades nas vertentes social, política e económica.

Este estudo proporcionou-nos uma experiência enriquecedora, dando uma visão mais ampla da gestão educacional, mostrando assim outro ângulo de visão, o de quem está à frente da gestão, no caso o diretor. Constitui um contributo num domínio do estudo ainda muito pouco explorado - a administração e gestão das escolas na Guiné-Bissau.

Nesta parte final do trabalho importa realçar que, com esta pesquisa não pretendemos encerrar esta investigação, mas antes contribuir para o questionamento e abertura de novas possibilidades de estudo e novas questões de investigação sobre a problemática educativa neste país africano. Neste sentido, e estando conscientes das limitações deste estudo, já referenciados no ponto 3.6 do capítulo III, temos a plena consciência de que estamos a dar uma contribuição inicial para uma melhor compreensão sobre a problemática da administração e gestão escolar na Guiné-Bissau, mas igualmente convictos de que este trabalho constitui apenas o início de um longo caminho de investigação a percorrer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2014). Políticas de Governação e liderança das Escolas. In J. Machado e J. Alves (Org.), *Coordenação, Supervisão e Liderança – Escola, Projetos e Aprendizagens* (pp. 8-20). Porto: Universidade Católica Editora, pp. 8-20..
- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação*. Lisboa :Editora ASA.
- Backman, E. &Trafford, B. (2007). *Governação Democrática das Escolas*. Lisboa : Conselho Nacional de Educação
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Forte da casa Escolar Editora.
- Barreto, M. (2012). Reformas recentes no sistema educativo da Guiné-Bissau: compromisso entre a identidade e a dependência. Atas do colóquio internacional Cabo Verde e Guiné-Bissau: *percursos do saber e da ciência*. Lisboa, 21-23 de junho. <https://coloquiocvgb.files.wordpress.com/2013/06/p04c04-antc3b3nia-barreto.pdf>.
- Barroso, J. (2011). Conhecimento e Acção Pública: As Políticas sobre a Gestão e Autonomia das Escolas em Portugal. In Barroso, J. & Afonso, N. (Org). *Políticas Educativas – Mobilização de conhecimento e modos de regulação*. , V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão, V. N. Gaia.
- Barroso, J. (org.), (2006). *A regulação das políticas públicas de educação: Espaços, dinâmicas e atores*. Lisboa: Educa.
- Barroso, J. (2006). “A Autonomia das Escolas: Retórica, Instrumentos e Modo de Regulação da Acção Política”. In: *Autonomia das Escolas - Outubro de 2006*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 23 – 48.
- Barroso, J. (2005). O estado, a educação e a regulação das políticas públicas. *Educação & Sociedade*, Vol. 26, 725-751.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Barroso, J. (2003). *A escola publica-regulação, desregulação, privatização*. Porto: Edições Asa.

- Barroso, J. (1996). *Princípios e propostas para um programa de reforço da autonomia das escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Barroso, J. (1996). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação
- Barroso, J. (1995). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Lisboa : Instituto de Inovação Educacional.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Bolivar, A. (2012). *Melhorar os processos e resultados educativos – O que nos ensina a investigação*. V N Gaia : Fundação Manuel Leão.
- Brito, C. (1991). *Gestão Escolar Participada - Na Escola Todos somos Gestores*. Texto Editora, LDA.
- Bush, T. (2003). Gestão e Liderança educacionais: Perspectivas Inglesa e Internacional. In *Revista do Fórum Português de Administração Educacional*, n.º 3 ,pp43-55
- Cá, L. (2000). *A Educação durante a colonização portuguesa na Guiné-Bissau (1671-1973)*. CAMPINAS. <file:///D:/Users/2017608/Downloads/Dialnet/AEducacaoDuranteAColonizacaoPortuguesaNaGuineBissa-4856409.pdf>
- Caetano, J. M. M. (2005). *Estilo de liderança e relações interpessoais e intergrupais em contexto escolar. Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Aberta
<http://www.fae.unicamp.br/revista/index.php/etd/article/view/1853/1694>. Acesso e : 2 de agosto de 2018
- Campos, B. & Furtado, A. (2009). *Política Docente na Guiné-Bissau*. Banco Mundial.
- MEN (2019). *Caracterização do Pré-escolar na Guiné-Bissau – Levantamento Nacional Bissau* : MEN
- Carrapeto, C. e Fonseca, F, (2006). *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1993). *Teoria geral da administração*. São Paulo: MakronBooks.
- Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: Contributos de análise organizacional. *RBPAE* - v. 31, n. 1, 13-44.

- Costa, J. & Castanheira, P. (2011). O projeto de intervenção do diretor: onde está e para que serve? In: Neto-Mendes, A., Costa, A. & Ventura, A. Org. (2011). *Emergência do Diretor da Escola: Questões Políticas e Organizacionais – Atas do VI Simpósio de Organização e Gestão Escolar*. Aveiro : Universidade de Aveiro, pp. 125-134.
- Costa, J., Mendes, A. & Ventura, A. (org.). (2000). *Lideranças e Estratégias nas Organizações Escolares*. Actas do 1º Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar. Aveiro : Universidade de Aveiro.
- Costa, J. A. (2000). Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In Costa; J. A.; Mendes, A. N.; Ventura, A. (Orgs.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. (pp. 15-34). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J. (1996). *As Imagens Organizacional das Escolas*. Porto : Edições ASA.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teorias e práticas*. Coimbra : Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Don Quixote.
- Dias, M. (2008). *Participação e Poder na Escola Pública (1986-2004)*. Lisboa : Colibri/Instituto Politécnico de Lisboa.
- Emília, S. (2016). *Perfis de Liderança em Contexto Escolar: o Papel do Diretor na Administração e Gestão das Escolas do Ensino Médio na Província do Zaire*. Universidade de Évora. Consultado em Maio de 2019 em <http://hdl.handle.net/10174/21122>.
- Favinha, M. (2010). Gestão intermédia nas escolas portuguesas – o caso do diretor de turma e a mediação da coordenação curricular no conselho de turma. *Ensino em Revista, Uberlândia*, v.17, n.1, p. 117-201.
- Ferreira, N. & Silva, S. (2004). A Gestão Democrática da Educação sob Prisma da Ética e da Justiça Social. In J. Costa, A. Mendes & A. Ventura (Org.). *Políticas e Gestão Local da Educação*. Actas do III Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar (pp. 115-124). Aveiro :Universidade de Aveiro.
- Freire, P. (1978). *Cartas à Guiné-Bissau: registos de uma experiência em Processo*. Moraes Editora : Rio de Janeiro:

- Ferreira, P. (2012). *Entre o Saber e o fazer: A Educação na Cooperação Portuguesa para o Desenvolvimento*. Lisboa: Edição: Fundação Gonçalo da Silveira
- Furtado, A. (2005). *Administração e gestão da educação na Guiné-Bissau: incoerências e descontinuidades*. Aveiro.: Universidade de Aveiro
- Guerra, S. M. (2002). *Os desafios da Participação. Desenvolver a democracia na Escola*. Porto Editora.
- Godinho, J. (2013). *O Papel do Gestor Escola*. Mestrado em Ciências da Educação. Especialização em Administração Educacional. Universidade de Lisboa, Instituto de Educação. http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10346/1/ulfpie046323_tm.pdf
- Inocência, S. (2013). *Estilo (s) de Liderança dos Diretores em Escolas Públicas não agrupadas do ensino secundário da região do Alentejo*. Doutoramento em Educação – Liderança Educacional. Dissertação Não Publicada :Universidade Aberta.
- Jesuino, J. (1987). *Processo de Liderança*. Lisboa: Livros de Horizonte
- Justino, D., & Batista, S. (2013). Redes de escolas e modo de regulação do sistema educativo. *Educação: Temas e problemas*, 41-60.
- Lemos, J., & Silveira, T. (1998). *Autonomia e gestão das escolas: Legislação anotada, texto de apoio à elaboração do regulamento interno*. Porto : Porto Editora
- Lima, L. (2012). Elementos de hiperburocratização da administração educacional. In: *Trabalho e educação no século XXI: experiências internacionais*. São Paulo: EJR Xamã Editora Lda (pp. 129-158).
- Lima, L. (2011). *Administração Escolar: Estudos*. Porto : Porto Editora.
- Lima, L.C. (2002). Modelos organizacionais de escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da ação. In L. Machado e N. Ferreira (Eds.), *Políticas e Gestão da Educação* Rio de Janeiro: DPA Editora ,p. 33-53.
- Lima, L. (2001). *A Escola como organização Educativa. Uma Abordagem Sociológica*. S. Paulo: Cortez Editora.
- Lima, L. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974- 1988)- 2ª ed. Braga: Universidade do Minho.

- Lima, L. (1996). *Construindo modelos de gestão escolar. In Cadernos de Organização e Gestão Curricular*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Lopes, M. (2017). *Administração e Gestão das Escolas Secundárias em Cabo Verde: Perspetivas e Práticas dos Diretores*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação de Lisboa.
- Lopes, C. (2007). *Participação das Populações Locais no Desenvolvimento da Educação – Caso de Estudo: Escolas Comunitárias da Região de Bafatá*. Guiné-Bissau 2004-2006.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo
- Lück, H. (2008). *Liderança em gestão escolar, Petrópolis*: Vozes Editora.
- Lück, H. (2004). *Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional*. Petrópolis: Vozes Editora
- Matos, B. (2017). *Práticas de Liderança do(a) Diretor(a) de Escolas Públicas da Zona Centro de Portugal*. Doutoramento em Educação, na área de especialização de Liderança Educacional. Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/7394>.
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. EDUSER: Revista de educação, Vol 2(2), Bragança : Instituto Politécnico de Bragança
- Mendes, A., Costa, A e Ventura A. (2011). Emergência do Diretor da escola: Questões Práticas e Organizacionais. *Atas de VI simpósio de Organização e Gestão escolar*. Aveiro : Universidade de Aveiro.
- Monteiro, J. (2005). *A Educação na Guiné-Bissau: Bases para uma estratégia sectorial renovada*. Bissau : PAEB/FIRKIDJA
- Namone, D. (2014). *A Luta pela Independência na Guiné-Bissau e os Caminhos do Projeto Educativo do PAIGC: etnicidade como problema na construção de uma identidade nacional*. S:Paulo .Universidade Estadual Paulista.
- Paixão, L. (2017). *O olhar do diretor escolar sobre sua função* .Porto :Instituto Politécnico do Porto.
- Pedro, M. (2014). *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local*. Instituto Politécnico de

Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8196/1/Redacao%20da%20Tese_convertido.docx%20REVISTO.pdf.

Pires, I. (2012). *Lideranças intermédias: tomada de decisão e comunicação em Departamento Curricular num Agrupamento de Escolas – estudo de caso*. Mestrado em Administração e gestão Educacional. Universidade Aberta. Acesso em <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2182/1/Isabel%20Pires.pdf>

Plano Setorial da Guiné-Bissau (2016-2025). Ministério da Educação Nacional. (2015).

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais..*: Gradiva Editora

Relatório de Estado do Setor Educativo (2015). *Para a Reconstrução da Escola da Guiné-Bissau sobre Novas Base*. Bissau

PNUD (2018) Relatórios e estudos sobre o desenvolvimento humano sustentável e as condições de vida das populações, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Sá, V. (2004). *A Participação dos Pais na escola Pública Portuguesa – Uma Abordagem Sociológica e Organizacional*. Lusografe: Braga.

Santos, E. (2007). *Processos de Liderança e Desenvolvimento Curricular no 1º Ciclo do Ensino Básico: um Estudo de Caso*. Dissertação de mestrado. Braga: Universidade do Minho. Acedido eletronicamente em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7033/1/TESE%20DE%20EVA%20SANTOS.pdf>

Sanha, C. (2014). *Do Ensino Público ao Ensino de Iniciativa Comunitária (Análise do desenvolvimento e impacto das Escolas Comunitárias na Guiné-Bissau e as intervenções das ONGs FEC & PLAN)*. Santa Catarina : Universidade Federal de Santa Catarina.

Santana, S., Cunha, S., Moura, C., & Oliveira, R. (20 a 30 de novembro de 2010). *A Mensuração dos Fatores de Satisfação dos Gestores Escolares da Rede Pública em Minas Gerais, utilizando-se um Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho*. ENAPG- Encontro de Administração Pública e Governança. Vitória, ES, Brasil: ANPAD.

- Santos, E. (2007). *Processos de Liderança e Desenvolvimento Curricular no 1º Ciclo do Ensino Básico: um Estudo de Caso*. Universidade do Minho.
- Sergiovanni, T. (2004). *Novos Caminhos para Liderança Escolar*. ASA.
- Silva, J. M. (2008). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas - trajectos individuais e impactos organizacionais*. Tese de doutoramento. Universidade de Extremadura. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.8/163>
- Teixeira, C. M. (2011). *Perceção sobre liderança, clima escolar e participação docente numa escola secundária da região autónoma dos Açores*. Tese de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Retirado de <https://core.ac.uk/download/pdf/144023297.pdf>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill
- Tores, L. (2013). Rumo à excelência escolar: imposição política, opção organizacional ou efeito cultural. *Revista Educação – Temas e Problemas. A escola em Análise: olhares sociopolíticos e organizacionais*, 143 - 154. Universidade de Évora.
- Torres, L. (2011). *A Construção da Autonomia num Contexto de Dependências. Limitações e Possibilidades nos Processos de (in)decisão na Escola Pública*.
- Torres, L., & Palhares, J. A. (2009). *Estilos de liderança e escola democrática*. *Revista Lusófona de Educação*, 14, 77-99.
- Veloso, L., Craveiro, D. & Rufino, I. (2012). *Participação da Comunidade Educativa na Gestão Escolar*. Instituto Universitária de Lisboa.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação – Processo de Construção do Conhecimento* Edições Sílabo Sílabo.

Referências Legislativas

- Decreto-Lei nº 6/2018 de 18 de dezembro de 2018. Estatuto de Carreira Docente.
- Decreto-Lei nº 2/2011 editado e alterado posteriormente pelo Decreto-Lei nº 6/2018 de 18 de dezembro. Estatuto carreira docente.
- Decreto-Lei nº 4/2011 de 29 de março. Lei Base do Sistema Educativo da Guiné-Bissau.

Decreto-Lei nº 10/2006 de 30 de outubro. Estrutura do MENES. Boletim Oficial nº 44.
República da Guiné-Bissau.

Decreto-Lei nº 7/91 de 20 de maio. Criação das Escolas Privadas e Particulares.

Despacho nº 19/2003 de 23 de julho. Criação de Escolas Comunitárias.

ANEXOS

Anexo 1. Guião das Entrevistas

Dimensões	Objetivos	Tópicos/Questões
Contextualização de Entrevista	Justificar a entrevista e motivar o entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação do entrevistador; 2. Informar, de forma breve, sobre os objetivos do trabalho de investigação; 3. Solicitar ao entrevistado colaboração dado que o seu contributo é imprescindível na realização da investigação; 4. Assegurar o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas na entrevista; 5. Solicitar autorização para gravar entrevista em suporte áudio.
Perfil do entrevistado	Caraterizar o entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado) 2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente 3. Anos de serviço como diretor nesta escola 4. Anos de serviço como diretor durante toda carreira 5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente 6. Formação académica e especializada
Motivação/satisfação pessoal e profissional	Conhecer as motivações pessoais e profissionais do entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?) 2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo? 3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações? 4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

		5. E que aspetos contribuíram menos?
Organização e funcionamento dos órgãos da Escola	Analisar o modo de organização e funcionamento dos órgãos da Escola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola? 2. Como se vê na função de diretor da escola? 3. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções? 4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos? 5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?
Instrumentos de regulação	Conhecer os principais processos e instrumentos de administração e gestão da escola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola? 2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são? 3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê? 4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.). 5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos? 6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades? 7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê? 8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê? 9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de (abandono precoce, entrada tardia e assiduidade dos alunos, etc)?

		<p>10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?</p> <p>11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?</p>
Quotidiano e as Funções do Diretor	Conhecer as Representações do diretor sobre o exercício do cargo de diretor	<p>1. Como é o seu dia a dia na escola?</p> <p>2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?</p> <p>3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?</p> <p>4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?</p> <p>5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?</p>
Participação e cultura organizacional	Compreender o modo de liderança, clima e cultura organizacional da escola	<p>1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?</p> <p>2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?</p> <p>3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?</p> <p>4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?</p> <p>5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?</p>
Relação com MEN/DRE	Compreender a relação que existe	<p>1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?</p> <p>2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?</p>

	entre o diretor e MEN/DRE	<p>3. Todos membros da escolar seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?</p> <p>4. Que contatos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?</p> <p>5. Que informações tem que prestar á MEN/DRE no início e final de cada ano?</p>
Perspetivas de mudança	Conhecer as perspectivas de mudança do diretor sobre as suas funções	<p>1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?</p> <p>2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?</p> <p>3. Que necessidades de formação apresentam?</p> <p>4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?</p> <p>5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?</p> <p>6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné Bissau?</p> <p>7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?</p> <p>8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?</p>

Anexo 2. Transcrição das Entrevista

Entrevista “D1”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1 Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado)

R: Entrei no sistema no ano 2011, estou a exercer já como professor 7 anos e sou novo ingresso ainda.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R: Nunca fui professor nesta escola, mas fui indigitado pelo ministro para exercer função do diretor nesta escola.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R: Este é o meu primeiro ano, só fiz ainda 3 meses de serviço como diretor nesta escola.

4. Anos de serviço como Diretor durante toda carreira.

R: Sou docente da sala, nunca fui diretor em toda a minha carreira, só fiz ainda 3 meses de serviço como diretor.

.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: A única função que exerci foi a coordenação da disciplina.

6. Formação académica e especializada

R: Sou licenciado em ciência de educação.

II. MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL.

1. Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Será que posso explicar tudo? Ok. Foi por questão política partidário. Como é do seu conhecimento na Guiné-Bissau, verdade das verdades, é que a pessoa é nomeada na base do partido político. É necessário ser militante e trabalhar ativamente para o partido

nos momentos difíceis, assim o partido recompensa a pessoa com nomeação. Somos do partido que tem a pasta do Ministério da Educação e somos incumbidos essa responsabilidade para ajudar o partido a atingir o patamar de conseguir atrair mais militantes e simpatizantes. Somos nomeados na base da questão política partidária. Fui contactado pelo coordenador do partido para assuntos de voto do meu círculo, disse-me que existe vaga para o diretor e que pretendem a pessoa do partido. Entreguei os documentos e viram que sou licenciado na área da ciência de Educação e sou membro da comissão de base do partido e foi assim que fui nomeado.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: As motivações que me levaram a aceitar cargo é porque ser professor é a área que escolhe desde a infância por isso fiz ciência da educação. Vi que é uma oportunidade que tenho para dar a minha contribuição e ajudando na organização administrativa da escola, fazendo com que esteja no nível das outras. Na Guiné-Bissau as escolas públicas carecem de qualidade em todos os aspetos, por isso quero mostrar aos professores que devem dar vida aqui na escola como dão nas privadas. São os mesmos professores que dão aulas nas escolas públicas que estão nas privadas. A forma de dar aulas é que é diferente, porque nas escolas privadas dedicam e dão aulas com amor porque são motivados e respeitados. Alegam que o Estado não reconhece o trabalho que fazem nas escolas públicas. Isso é possível se implementarmos o rigor na gestão da escola através de controlo das assiduidades, nas planificações. Quero mostrado aos meus colegas que devemos trabalhar ativamente no envolvimento dos pais na gestão da escola. Por exemplo, ontem falei com o inspetor sobre a necessidade de participação dos pais e comunidade local na gestão da escola.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R: Sim, mantêm-se as mesmas motivações. Estou mais motivado em continuar ser diretor, contudo, é uma tarefa difícil, mas que carece de paciência. Já fiz duas reuniões com professores por causa da greve no setor da educação para aceitarem o pedido dos pais sobre a implementação do processo de gestão coparticipada em que vão pagar subsídios aos professores para poderem iniciar as aulas. Embora os professores continuam a não aceitar porque aqui na Guiné-Bissau, não sei noutros países, é difícil convencer os professores para aderirem às ideias do diretor. Não quero usar essa palavra, mas vou, os professores desafiam sempre o diretor. Mesmo o diretor falando com os professores não aceitam, desafiam sempre e até dá vontades de desanimar porque se sente inferior no meio dos colegas, mas vou continuar a lutar.

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: Os aspetos que mais contribuíram é a colaboração da antiga direção que encontrei. Essa colaboração parte das informações que eles me dão de como trabalham antigamente porque não se pode trabalhar sozinho, permitiram-me saber qual é o trabalho do diretor. São muito participativos. Costumamos fazer uma assembleia restrita antes do encontro com os professores, onde participam o diretor, o subdiretor, o presidente do conselho técnico, o presidente do conselho disciplinar e o financeiro. A partir daí partimos com uma única voz para a assembleia dos professores. Na atual direção continuei com os mesmos membros da antiga direção porque sou novo nesta escola e na função do diretor pelo que devo tirar proveito a partir deles, das suas experiências para poder avançar.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: É a falta de colaboração dos professores porque não aceitaram o pedido da comunidade no sentido de iniciarmos as aulas através de coparticipação dos pais. Os pais pediram a direção no sentido de iniciar as aulas e eles vão dar uma contribuição para os professores. Disseram que uma escola vizinha está a funcionar muito bem através das contribuições dos pais e querem também que a nossa chegasse ao patamar daquela. Contudo, os professores não aceitaram colaborar. Nós pensamos que era importante iniciar aulas, porque todos os dias passam alunos para pedir transferência para outras escolas que estão a funcionar, por isso pedimos os professores, mas recusaram atender o nosso pedido. Outro aspeto que contribui menos é questão financeira. A escola não tem fundo de maneio que o Ministério deveria dar as escolas, por cima de tudo, tiram 40% do dinheiro que entra na escola da contribuição dos pais e encarregados da educação. A escola tem muitas despesas, desde o pagamento do pessoal não docente assumido pela escola. Os 60% que ficam na escola não chega nem para cobrir estas despesas. Também temos que pintar a escola, alimentar o curso noturno, e nem temos gerador para usar quando não tem corrente elétrica pública. Os pais e encarregados de educação pagam as propinas dos alunos do 3º ciclo do ensino básico, mas o diretor deve fazer a contabilidade dos números dos alunos inscritos e tirar 40% para o Ministério da Educação e ficar com 60%. Pegam os 40% sem justificativo e dizem que é para ajudar as outras escolas que têm problemas de carteiras. Sim, é possível que a escola usa os 40% para resolver os problemas de carteira e fazer outras despesas, mas é como vale que deve ser pago de qualquer forma.

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R: Na minha opinião, a função do diretor da escola é de gerir e organizar a escola. Falando em gerir, é ajudar na forma de organização da escola nas questões pedagógicas, que é organizar conteúdos, cumprimento dos programas, horários, calendários. Gerir recursos humanos existentes, professores e outros funcionários. Essa é a minha opinião sobre as funções do diretor. Também organizar as funções de cada órgão, desde dos professores até aos alunos. Isso é importante com as existências de projeto educativo e regulamento interno se houvesse, mas a escola não tem esses documentos.

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: É difícil. Ser diretor, na verdade é difícil. Falar no meio das pessoas não é nada fácil. Se não sabe dialogar, usar as suas competências, cria sempre problemas entre professores e a comunidade. Sinto-me bem. Vejo que as dificuldades são uma forma de amadurecer. É verdade que alguns professores pensam que a escola é só da comunidade, também alguns pais pensam que a escola é dos professores. A escola nos pertencem a todos. Cada um tem a sua parte a dar. Eu enquanto diretor estou a fazer o meu trabalho, ajudar os professores e a comunidade perceber o que devem fazer. Os pais e encarregados de educação dão as suas contribuições no pagamento das propinas e deve saber como é que esses dinheiros estão a ser geridos. Estamos a trabalhar para que isso aconteça.

3. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções?

R: Temos uma direção formada pelo diretor, subdiretor, conselho técnico pedagógico, conselho disciplinar e financeiro. Existe também associação dos pais e encarregados da educação e dos alunos. O diretor é quem de facto está ligado a parte administrativa, no que diz respeito a questão dos documentos, fazer cumprir ou implementar as orientações vindas do Ministério da Educação. Eu enquanto diretor e chefe presido as reuniões e dou as orientações que devem ser seguidos por todos. O subdiretor exerce as mesmas funções do diretor na sua ausência. Fica também como elo entre o diretor e conselho técnico pedagógico leva as informações. O conselho técnico pedagógico é que assume as parte pedagógica. Desde elaboração dos horários, avaliações e construção das turmas. Ocupa de escolher os coordenadores das disciplinas e dos turnos. Tem um gabinete auxiliar que é a estatística que assume as questões de dados estatísticos da escola. O conselho disciplinar, assume a parte da disciplina na escola. É

o órgão que fiscaliza o comportamento dos alunos e dos professores. O financeiro é responsável pelo controlo das entradas e saídas dos fundos da escola. Não se pode fazer nenhuma despesa sem pedir ao financeiro para saber se existe ou não o dinheiro.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R: Não existe por enquanto porque desde a nossa tomada de posse estamos a trabalhar em colaboração. Embora algumas pessoas podem pensar que estamos a ultrapassar dos limites, mas por enquanto não existe. Porque durante a nossa tomada de posse o presidente do conselho disciplinar disse que os professores e a direção não colaboram com o conselho disciplinar na implementação de certas medidas tomadas no ano anterior. Apoiamos o presidente do conselho disciplinar porque ele trabalha em colaboração com os diretores das turmas e responsáveis dos turnos. O objetivo é de termos alunos e professores exemplares, para quando passam nas ruas, as pessoas saibam que são da nossa escola. Existe hierarquia respeitada por todos.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R: A nossa relação na verdade é muito bom. Porque estamos a trabalhar na base de partilha das informações. Damos informações uns aos outros para tirar maior proveito disso.

IV. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?

R: Temos vários documentos organizados em arquivos tais como as orientações gerais. Já fizemos o nosso plano anual de atividade, orçamento financeiro. Também temos o regulamento de associação dos pais. Recebemos as orientações gerais do ano letivo e as orientações distribuição das cargas horária dos professores. Ajudam-nos no desempenho das nossas funções. Através deles conseguimos orientar o nosso trabalho. O tribunal de conta costuma passar nas escolas para saber como é que o dinheiro que entra na escola através da contribuição dos pais são utilizados. O plano anual de atividade e o orçamento vai nos permitir justificar as nossas despesas.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R: Sim existem um plano anual de atividade e um orçamento.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R: Participam mais na execução. Porque devem saber o que é feito com a contribuição que dão na escola. Os pais e os alunos são os que mais participam, os professores não participam, só dão aulas.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R: Todos os documentos são importantes porque estão elaborados por um propósito de melhorar as nossas ações na escola. O mais importante é o orçamento, porque é na base deste documento que podemos saber se estamos ou não na altura de concretizar o que queremos fazer, ou as atividades programadas.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R: O processo de matrícula é realizado pelo conselho técnico pedagógico, devia ser pela parte administrativa, mas como sabemos é o conselho técnico pedagógico que tem todo o processo dos alunos. Neste processo pedem aos pais uma contribuição de 250 fca para as crianças do 1º e 2º ciclo. Este dinheiro é para alimentação dos professores que vão estar na matrícula. Estes professores têm um salário mensal, mas sabe que na Guiné-Bissau ninguém aceita trabalhar sem ganhar nada ou pedir contrapartida. É por isso que costumamos pedir essa contribuição por parte dos pais. Contudo, o 1º e 2º ciclo do ensino básico é gratuito, mas explicamos aos pais as razões desta contribuição. No ato da matrícula pede-se 2 fotografias, uma das cópias destes documentos, cédula de nascimento, bilhete de identidade ou cartão de vacina. O processo de transferência é só levar ou trazer uma declaração de transferência.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: Ainda não temos as estratégias para isso. Estamos a trabalhar nesse sentido para chegar nisso. Os professores têm muitos alunos na turma, de 36 para cima. Já estamos a preparar para aplicar uma ficha de acompanhamento para os alunos onde vai se ver as evoluções dos alunos. Como temos uma oficina na escola vamos premiar os que evoluíram, os melhores alunos, com uma oferta formativa de curso de informática básica.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Sim temos programas para todas as disciplinas. Os programas foram feitos pelo Ministério da Educação através do INDE e concedidos as escolas. É a direção da escola que entrega os programas aos coordenadores das disciplinas e áreas curriculares e estes entregam aos professores. Não estou na altura de dizer as cargas horárias das disciplinas, mas temos um horário padrão onde se tira horas para os professores e alunos. As cargas dos professores de educação física e desportos são 12 horas semanais ao passo que dos restantes professores são no mínimo 20 horas semanais e máximo 24 horas. O cumprimento do programa é uma grande dor da cabeça, porque há professores que faltam, e estes mesmo querendo não conseguem atingir os 75% dos conteúdos programáticos. Também por causa das greves não é possível cumprir o programa. Neste ano letivo, já fizemos levantamento dos professores que falta e os ativos, quer dizer os que chegam nas horas e cumprem com os seus deveres. Os que gostam de faltar, os dissidentes vão ser enviados para a direção-regional da educação para as suas recolocações.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R: Sobre a taxa do abandono, o documento está com o conselho técnico pedagógico. No ano passado o abandono era muito alto, porque muitos alunos saíram da escola, quer dizer que fugiram para o fanado (circuncisão), pode rondar por volta de 40%. Sempre o insucesso é mais alto do que o sucesso. Também isso varia por níveis. O 9º ano tem maior sucesso do que os restantes níveis. No 7º ano reprovaram muitos alunos. O insucesso é devido as sucessivas greves que acontecem na educação e também as faltas cometidas pelos professores. Existem professores que não participam nos encontros de coordenação. A coordenação é feita três em três meses, ao passo que deveria ser semanalmente. É inspeção que elabora o calendário da coordenação e os coordenadores dos círculos dirigem os trabalhos. Não sei como foram eleitos os coordenadores dos círculos. Quando cheguei cá, já havia o coordenador, que é o antigo diretor desta escola. Os círculos são grupo de duas ou mais escolas próximas.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas como (abandono precoce, entrada tardia, etc.)?

R: Nós ainda não temos nenhuma estratégia para estas questões. Como disse anteriormente, criamos uma ficha que vamos utilizar para estas questões. Estas fichas

vão ser assinadas pelos pais e encarregados da educação. Vai nos permitir acompanhar os nossos alunos.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: Em relação aos professores, como disse anteriormente, já estamos a devolver os professores à direção-regional da educação acompanhada com nota disciplinar. Cabe a direção-regional de educação decidir sobre estes professores. No caso dos alunos, no ano letivo anterior, a antiga direção criou uma estratégia de fechar portão. Decidiu-se que os alunos devem estar no recinto escolar 5 minutos antes de a hora da entrada e só podem sair depois das últimas aulas. Esta decisão foi tomada simplesmente pela direção através do conselho disciplinar com o objetivo de diminuir as faltas, o atraso e barulhos cometidos pelos alunos no decorrer das aulas.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R: Dos alunos já falei das fichas de acompanhamento. Estas fichas vão permitir aos pais controlarem com a escola a assiduidade e aproveitamento dos seus filhos. Neste ano o Ministério da Educação disse que as faltas vão reprovar os alunos. No caso dos professores temos um contínuo que marca as faltas. Estas faltas serão enviadas para DRE. No primeiro encontro que tivemos, já chamei atenção sobre as faltas. Mostrei os professores de que quem não está presente é porque está ausente. Usam as estratégias de ligar o contínuo a pedir a este para não marcar as faltas e deixar o espaço em branco para o professor assinar no dia que estiver na escola. Neste ano vamos estar com os olhos no contínuo para marcar as faltas. Vamos também aplicar as sanções aos professores faltosos. Na verdade, ainda não temos as estratégias claras para estas situações.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R: Falando do meu dia a dia, vou considerar que é muito difícil, porque cada amanhecer deparo com novos problemas, que são sempre permanentes. Digo permanente porque muitas vezes quando acontecem é difícil o diretor conseguir tomar medidas e resolvê-las. Por exemplo, esta greve está a acontecer que não conseguimos estancar. Pior de tudo ver os alunos a pedirem declarações de transferências para procurar outras

escolas e não se consegue iniciar as aulas aqui. É triste e difícil. Usamos diferentes formas de conseguir iniciar através de processo de gestão coparticipada e não conseguimos convencer os professores que estão a pedir que querem um documento legal passado pelos tribunais. Também disseram que é uma estratégia que os pais querem jogar para poder furar greve convocada pelos sindicatos dos professores. Outro problema é questão do espaço da escola que foi transformado em campo de futebol. Disseram-me que a antiga direção autorizou os moradores para jogarem campeonato no espaço. Todos os dias os jovens da comunidade realizam treinos e encontros de futebol, sujaram paredes da escola e as salas com poeiras e nós não podemos mandar parar isso, porque tomando medidas de proibir o encontro de futebol aqui, vão dizer que o diretor não gosta da juventude, pode levar-nos em conflito com a comunidade local. Nestes precisos momentos, como não estamos a funcionar devido às greves, ocupo o meu tempo com lazer e ouvir as informações que são passadas pelas rádios. Também assino os certificados e declarações.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R: As minhas dificuldades são aquelas de conseguir convencer os professores para iniciarem as aulas e também como resolver o problema do espaço da escola que é transformado em campo de futebol. A outra grande dificuldade, é a questão financeira que todas as escolas passam. Não temos fundos para resolver as necessidades básicas da escola.

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R: Quando sinto as dificuldades, recorro ao Ministério da Educação. Primeiro levamos as nossas dificuldades para DRE, e este depois encaminha isso para MEN. Essas dificuldades não são atendidas muitas vezes por alegações das questões financeiras.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R: A nossa relação é de amizade e simpatia. Uma relação fraternal, porque estamos a trabalhar com o objetivo de fazer a nossa instituição desenvolver pedagogicamente, de modo a tirarmos os alunos bem preparados para enfrentar as mudanças do mundo atual. Contudo, existe dificuldade em convencer os professores para iniciarmos as aulas. Não vou tomar isso como um mal-estarentre mim e os professores, e nem é um mal-estar. Porque a reivindicação dos professores é a nível nacional. É uma exigência para um futuro melhor dos professores

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R: Já recorri a um colega diretor da escola 25 de maio para me orientar sobre o processo de autogestão. disse-me que vai ser difícil concretizar neste ano letivo, porque já estamos no meio do primeiro trimestre pelo que os professores não vão aceitar. Também partilho sempre a ideia com o diretor da escola Guerra Mendes. A nossa relação é de trabalho e amizade. Somos colegas de carteira. Ajudamos uns aos outros para podermos cumprir com os nossos objetivos com êxito.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Os alunos por uma parte são participativos, mas só através da associação. Os membros da direção da associação, participam nas atividades organizadas pela escola. Por exemplo, durante a limpeza do recinto escolar contribuíram bastante. As famílias não participam. Não existia a associação dos pais e encarregados da educação. O diretor que substitui disse-me que os pais e encarregados de educação não existem na escola. Só participam quando a escola recebe géneros alimentícios para os alunos. Agora é que estamos a fazer este trabalho de reuni-los para ajudar a escola. Já fizemos a primeira reunião com eles, mostraram toda a vontade de contribuírem para a escola. Vamos realizar a segunda reunião para avançar com processo de legalização para assim podermos criar autogestão na escola e poder ter as aulas, mesmo havendo greves dos sindicatos dos professores.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: Quando procuram a escola é só para realizar as matrículas dos seus filhos. Também quando existem géneros alimentícios, passam na escola para saber como é que estes estão a ser geridas, e para receber das suas filhas, porque os géneros são distribuídos para as meninas com a finalidade de continuarem a frequentar a escola e não abandonar por causa dos trabalhos em casa.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R: Ainda não fizemos isso, porque estamos paralisados por causa de greves. Um professor sugeriu-me isso, mas estamos a espera de terminar greves e poder reunir com os funcionários. Convocando reuniões nestes momentos de greve, ninguém aparece.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R: Quando fizermos comunicados e fixarmos no quadro de informação, ninguém aparece. Por isso costumamos utilizar as chamadas telefónicas para avisar das reuniões. A nossa forma de comunicação é formal. Já falei com o subdiretor que a partir de agora quando temos alguma informação para passar, vai ser através de comunicado, colocado na sala dos professores que todos devem assinar para tomada de conhecimento. As faltas dos professores nos encontros é por razões de greves. Porque o antigo diretor deu-me detalhes das dificuldades que vou encontrar na escola, mas não me falou das faltas dos professores. Falou-me de não participação dos pais e encarregados da educação, dos alunos que são irrequietos e dos pessoal não docente que gostam de faltar o trabalho e a escola fica sempre suja. Sobre pessoal não docente já falei com eles, disseram-me que dividiram dias de limpeza e que muitas vezes não têm detergentes. Já compramos os detergentes e estão a vir todos os dias.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R: É constante diálogo com todos os membros da comunidade educativa. Sensibilizar, como já estamos a fazer. Mostramos a todos que a escola nos pertence a nós. Se cada um fizer a sua parte, vamos atingir o que queremos. Fizemos reunião onde participaram alguns pais, associação dos alunos e professores com o objetivo de buscarmos soluções para iniciar as aulas, contudo, ainda não conseguimos chegar a um acordo. Para dizer verdade ainda não temos uma estratégia bem clara sobre sentido da pertença.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: Por enquanto é uma relação de colaboração. Contudo, existe uma dependência hierárquica. Porque quando lá chegarmos, recebem com atenção as nossas

preocupação e fazem chegar ao Ministério da educação. Muito embora a execução ou a forma de atender as nossas preocupações é que é morosa, ou ficam pendentes.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R: Recebemos as orientações gerais. Disseram que este ano vai ter o mesmo uniforme para todas as escolas. Como sabemos, cada escola tem o seu uniforme. Este ano cada nível do ensino de todas as escolas públicas terão o mesmo uniforme, só o logótipo é que vai ser diferente. Outra instrução, é que querem para aplicar neste ano letivo. Também recebemos o documento de distribuição das cargas horárias. Está com o presidente do conselho técnico porque ele é responsável para este trabalho, por isso é que recebi e entreguei nas mãos dele.

3. Todos os membros da escolar seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: Não, porque como dizem, não se deve cobrar nada no 1º e 2º ciclo do ensino básico. Por necessidade de assegurar com comida os membros da comissão de matrícula escolhidos entre os professores que ficam de manhã até a tarde na escola a trabalhar na matrícula, falamos com os pais e encarregados de educação que estes aceitaram contribuir com 250 xof, porque não estamos na altura de assumir este encargo. Contudo, estes professores recebem os seus salários porque são funcionários de Estado. Aqui na Guiné-Bissau, pedindo qualquer pessoa para fazer um trabalho pede logo contrapartida. Mesmo os funcionários que estão dentro das estruturas centrais do Ministério da Educação, para fazerem qualquer trabalho, pedem de imediato contrapartida. É um hábito já no país. Costumamos falar com as pessoas de uma forma pedagógica, motivando-as para fazer parte da comissão sem dizer que vamos dar alguma coisa no fim. Porque não temos uma cobertura orçamental para matrícula.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: O contacto direto é que nós é que partimos para lá. Eles não aparecem na escola. A escola ficou destruída por mau tempo e fomos lá passar informação e vieram cá fazer levantamentos. Já fizeram cobertura, mas ainda falta terminar os trabalhos. Também fizemos contacto sobre as carteiras que estão a faltar, mas até agora não recebi respostas e nem vimos nada. Sempre mantemos os contactos. Enviam documentos por meio dos inspetores escolares. Recebi 3 convocatórias para as reuniões com o diretor regional de educação e 1 com o Ministro, participamos e demos as nossas contribuições. Nestas reuniões abordamos questões das greves, passaram-nos pontos de situações das negociações com os sindicatos. Pediram para cumprimos com as

orientações gerais do ano letivo. Fazemos levantamento das necessidades da escola e entregamos aos inspetores. E começamos a marcar faltas para os professores que estão em greves. Outro ponto que está nas orientações gerais do ano que nós não cumprimos, que é, colocar o dinheiro na conta comum aberta pelo Ministério. Ministro pediu para colocarmos todos os dinheiros da escola nesta conta e disse que não é suficiente para cobrir as despesas. Disse que saiu do conselho de ministro que o governo deve dar dinheiro as escolas, mas isso não está a acontecer. Havia um problema, um pequeno desentendimento entre a inspeção regional e delegado regional. Quando a inspeção regional convoca reuniões com os diretores sem o conhecimento do diretor regional, este por sua vez convoca no mesmo dia e hora, para não podemos participar nas reuniões convocadas pela inspeção. Isto é para mostrar de facto que a inspeção está para controlar se as regras e orientações estão a ser cumpridas ou não. Não chamar os diretores escolares para reuniões sem o conhecimento do delegado regional porque ele é representante do ministro nas regiões.

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R: As informações do início do ano, são aquelas que citei antes, que são, necessidades da escola, número dos alunos matriculados, professores existentes com respetivas cargas horárias e números do pessoal não docente. No fim do ano entregamos uma cópia de termo de matrícula para confirmação dos certificados e mapas estatísticos de aproveitamento final.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R: A primeira função é que o diretor deve coordenar todas as atividades pedagógicas da escola. Ser um indivíduo que vai ajudar a escola ter êxito, que é, fazer com que os currículos, os programas e diretrizes do MEN sejam cumpridos. O diretor é uma pessoa que está a representar o governo. Deve ter paciência em ouvir os outros e tomar em consideração as suas opiniões e ser o último a decidir. Fazer cumprir todas as diretrizes ou as orientações vindas do Ministério da educação. Deve ser elo da ligação entre a escola e comunidade local.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R: Na Guiné-Bissau, baseamos sempre nas questões da política partidária, mas para mim o diretor deveria ser um indivíduo que está ligado com a educação como professor,

pelo menos durante 5 anos, com a formação mínima de licenciatura e ter conhecimento em gestão escolar.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: A minha necessidade de formação é aprofundar mais o meu conhecimento em gestão e administração escolar, porque de verdade vou poder ter conhecimento sobre como dirigir uma escola, conhecer as funções de um diretor e quais os elementos que devem fazer parte da direção de uma escola. Assim também, vou saber qual o papel dos pais e dos alunos. Vou ainda saber como organizar a escola em termos pedagógicos para poder ter qualidade. Não é só ficar a espera do Estado.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R: De facto este trabalho que estou a fazer de diretor, precisa de pessoas com mínimos conhecimentos em administração e gestão escolar. As minhas pretensões é que para ser diretor da escola não deveria ser carreira política, mas técnica. Quem vai ser posto deve ser visto a sua carreira profissional na área da educação, o seu perfil para poder gerir bem a escola. Porque senão vamos continuar a ter escolas que temos, com diretores sem conhecimentos e perfis adequados a função e escolas sem qualidades.

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R: A comunidade deve participar na gestão das escolas. Deveria ter um diretor, subdiretor, presidente do conselho técnico pedagógico, conselho disciplina, associação dos alunos e comunidade. Na escola de Mansoa é a comunidade que escolhe o diretor da escola através de votação.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: Atualmente, posso dizer que é caricato de total insucesso e sem qualidade, porque não se cumpre com os objetivos traçados no início de cada ano letivo, são greves constantes. É um hábito já esta questão de greve, deve ser ultrapassado. Futuramente, espero que pode mudar. Nós é que devemos trabalhar afincadamente para ajudar a sociedade, em geral a ter um nível alto. Porque a educação é fulcral para ter um desenvolvimento social, cultural e económica de cada país. Os que estão no Ministério da Educação, os governantes não querem que a educação atinja o nível dos outros países. Não querem que a população seja esclarecida, devido à corrupção na educação. Hoje para ser diretor cada uma procura a escola onde entra mais dinheiro da contribuição dos pais e encarregados da educação. O partido que colocou a pessoa

como diretor, também espera da contribuição da pessoa com dinheiro para o partido. As listas dos diretores são elaboradas nas sedes dos partidos políticos. É na base disso que fui nomeado como diretor da escola. As constantes mudanças dos diretores das escolas é por questões dessas nomeações. Cada partido que assume a pasta da educação nomeia para o cargo do diretor das escolas pessoas que trabalham para o partido. Para termos uma educação sólida futuramente é necessário afastarmos política no Ministério da Educação e nas escolas. Deixar que os técnicos que conhecem educação assumirem os destinos de organizar a educação e as escolas. Se continuar assim nunca vamos apanhar o rumo certo da educação. Hoje todos querem ser diretor. Qualquer pessoa quer ser diretor. Não existe a coordenação nas escolas, os currículos estão desatualizados e a inspeção não está a funcionar por isso os professores da mesma escola ministra conteúdos diferentes. Cada professor trabalha da sua maneira. A inspeção tem que trabalhar e trabalhar na íntegra para abolir esta situação.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R: Prioridade das prioridades é que tem que existir constante formação e capacitação dos professores para poderem estar a altura das novas realidades educacionais. A segunda tem a ver com a mudança do nosso currículo escolar, deve ser atualizada e realista. Por fim, motivar os professores com salário condigno. Também o governo deve reabilitar e equipar as escolas. O próprio ministro disse numa reunião que ele não vai dar aulas numa sala suja e desorganizado. Mudanças urgentes deveria ser a não dependência das escolas a política partidária. Tirar as escolas das questões políticas partidário definitivamente.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R: É aspeto pedagógico, porque é o que qualifica uma escola. Se a escola tiver os materiais didáticos bem elaborados e disponíveis, todos os membros da comunidade escolar vão estar com vontade de trabalhar e aprender. Aí vem o sucesso escolar. É só com sucesso escolar que se pode conseguir financiamento. Porque sem sucesso mesmo pedindo ajuda financeira ninguém vai ajudar.

Entrevista “D2”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1 Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado)

R: Completei agora 33 anos. Lecionei todos os níveis, comecei a lecionar no ensino primário. Fiz 17 de fevereiro (formação para professores do EB). Fiz Tchico Té, especialidade de língua portuguesa. No momento quando estava a estudar na escola de formação Tchico Té, nunca deixei de dar aulas. Fui colocado na escola Justado Vieira, quando funcionava como antigo ensino básico complementar. Lecionei 1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 6ª classe. Depois de terminar a minha especialidade da língua portuguesa na escola Tchico Té, fui colocado como professor nesta aqui e comecei a lecionar 7ª, 8ª, assim sucessivamente até 11ª classe antes do surgimento do 12º ano. Com a criação do 12º ano, passei a lecionar só este nível. Já fiz 33 anos do ensino. Sou professor efetivo, sou formado em 17 de fevereiro e em Tchico Té.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R: Fiz 23 anos.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R: Neste mês, dia 20 de dezembro vou completar 1 ano como diretor. Quem era diretora é aquela da última foto. Ela agora é diretora do ensino. Foi quem fez a proposta de eu ficar como diretor da escola.

4. Anos de serviço como Diretor durante toda carreira.

R: Não, quando eu lecionava na escola primária, como único professor, fiquei ao mesmo tempo, diretor. Quando fui colocado em Bôe na aldeia de Valdeleide, erramos dois professores, como o outro não tinha formação, eu é que fiquei como diretor durante 4 anos. São 5 anos que fiz como diretor.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: Quando fui colocado aqui como professor, eu é que assumi as funções do responsável da base do sindicato dos professores e depois passei para direção nacional do sindicato. Fui coordenador do coletivo dos professores de português, presidente do conselho técnico pedagógico durante 4 anos. Neste 4 anos no conselho técnico pedagógico, trabalhei com 3 diretores.

6. Formação académica e especializada.

R: Tenho bacharelato no ensino básico e na língua portuguesa. Particpei em várias formações, como é o caso da formação da FEC em língua portuguesa. Como fui professor no Liceu João XXIII, fiz vários seminários organizados. Os seminários eram organizados no início de cada ano letivo, por isso tenho vários diplomas de participação.

II. MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL.

1. Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Na Guiné-Bissau ninguém concorre para o cargo do diretor. Sabe o que funciona, é nomeação política partidária. O partido que vence as eleições, coloca pessoas do partido para os cargos do diretor. A minha nomeação não foi por questão política partidária, tem a ver com a confiança que a antiga diretora do liceu, Alanam tem na minha pessoa. Não se conhece? Foi ela que fez a proposta para o antigo ministro da educação. Ela disse ao ministro que a única pessoa que pode assumir a direção da escola sou eu. Foi assim que fui nomeado.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: O que me motivou muito, primeiro é aumentar o meu currículo. Já estou a caminhar para reforma, é bom reformar com um currículo invejável, não é assim? O segundo, tem a ver da confiança e de boa relação de trabalho que ela tem para comigo. Fez a proposta, eu não podia recusar. Ela próprio disse uma vez que gostou do meu trabalho, que posiciono como um chefe. Gostou da minha maneira de resolver os problemas. Não existem outras motivações, as mais relevantes são as que acabei de explicar.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R: Continuei com estas motivar. Até queria fazer mais para que ela pudesse ficar mais contente. Consegui fazer coisas que talvez não se consegue ver hoje. Fiz quadros com cara de todos os diretores que passaram neste liceu desde a época colonial até hoje. Fiz parceria com associação dos filhos de Gana que vivem no país. Porque o liceu tem nome do antigo presidente de Gana. Muitos diretores que passaram aqui tentaram, mas não conseguiram. Comecei este contacto desde quando fui presidente do conselho técnico pedagógico e agora tornou uma realidade. Dispensamos espaço para reunião dessa associação, e isso culminou com a visita do embaixador de Gana residente na

Guiné-Conacri ao nosso liceu em abril do ano passado. Ele fez saber as autoridades políticas do país que deslocou só para visitar e conhecer o liceu. Encontrou com presidente da república, primeiro-ministro, ministro do interior e dos negócios estrangeiros. O ministro de educação do Gana já manifestou interesse de visitar o liceu. O governo do Gana está a programar abrir embaixada no país. É na base disso que colocamos aquela bandeira do Gana na escola ao lado da bandeira do nosso país. É o que me motivou. Mesmo se eu saí agora, haverá pessoas que vão perguntar, mas quem é que colocou aquela bandeira do Gana na escola e porquê? Claro que coloquei o quadro com cara dos diretores que passaram aqui porque mesmo eu não conhecia os antigos diretores. Agora não sei se é bonito?

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: Primeiro, eu consegui criar um bom clima de relacionamento entre os funcionários da escola. Segundo, consegui fazer algumas mudanças, como o jardim que estou a criar, colocação do nome do liceu na entrada da escola, mudamos a política que é de reter todos os alunos dentro do recinto. O aluno ao entrar no recinto não pode sair antes de terminar as aulas e é alargado para os professores. Arranjamos lugares para as pessoas que vendem fora da escola, agora vendem tudo dentro, colocamos impressoras e máquinas de fotocópias dentro. O objetivo é de diminuir as faltas cometidas pelos alunos. Dantes ficavam lá fora sem entrar as aulas, no fim do ano contávamos com elevados números das faltas cometidas pelos alunos. Agora não existem razões dos alunos saírem da escola. Outra satisfação é a colaboração por parte de todos os funcionários. Quando uma decisão é tomada todos colaboram. Todos cumprem as decisões. Na assembleia da escola do fim do ano letivo anterior frisei este aspeto com todos, mostrando-lhes que fiquei contente com a colaboração. Agora ganhei muitas experiências, sobre tudo consegui perceber que gerir os recursos humanos são muito mais difícil do que gerir os materiais. Aquando eu era simples professor e presidente do conselho técnico pedagógico não tinha noção de como é difícil o trabalho do diretor. Agora ganhei experiências para viver na sociedade lidando com as pessoas.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: É dificuldade em termo das interferências política partidária que tem a ver com os desmandos dentro do ministério, cada técnico ou chefe dá as suas orientações para a escola. Neste ano o ministério instruiu para canalizar todos os dinheiros para uma conta única. Quando se quer fazer um trabalho na escola é preciso elaborar orçamento, plano de trabalho com extrato de conta para entregar no ministério para poderem autorizar.

Isso leva muito tempo e desencorajou-me muito. Queríamos pintar as salas de aulas e os quadros, mas não conseguimos até hoje a autorização financeira. Tivemos que emprestar materiais nas mãos de um fornecedor e fizemos o trabalho para o início das aulas, mas até agora não conseguimos pagar. Da mesma forma fizemos com os livros do sumário, emprestamos um fornecedor. Seria melhor dar liberdade para os diretores utilizarem dinheiro e depois controlar. Não temos informação de como funciona a conta única, só sabemos que devemos colocar o dinheiro. Cada escola tem a sua conta, no passado entregava-se os 40% na conta do Ministério, mas nesse ano pediram para entregar todo o dinheiro, só podemos fazer o nosso orçamento na base dos 60% sem tocar nos 40% que é do ministério. Pode existir um despacho sobre as finalidades dos 40%, mas não tenho conhecimento disso.

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R: O diretor é fiscalizador de todas as atividades da escola. Vê se as orientações que ele deu foram cumpridas na sua íntegra. Aquilo que eu disse. Qualquer trabalho que ele manda fazer, vê se foi cumprido, por isso ele é um fiscalizador, controlador e programador das atividades. Para fazer escola funcionar tem que programar. Não é assim? Também é preciso fiscalizar se as atividades programadas estão a ser executadas conforme previsto. É um trabalho vasto. O que é que achas?

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: Para mim, função do diretor é uma função de liderar, é função nobre. Embora na Guiné-Bissau as pessoas não vêm isso como trabalho difícil. Por que é que eu disse que é função nobre, porque ser diretor da escola é ser um líder. A pessoa tem de ter carácter de um líder. Sem carácter de um líder não se pode dirigir à escola. Sinto como líder. Porque consegui criar bom ambiente na escola. Para liderar recursos humanos a pessoa tem de ser tolerante, flexível e motivadora. Porque, na verdade os professores que temos hoje pegam horários e vão-se embora. O diretor tem de ser comunicador. As pessoas pensam hoje que a escola tem dinheiro, sem contar com números dos alunos, com as despesas que são feitas desde compra dos materiais consumíveis e pagamento do pessoal não docente. Lembro que os diretores que substitui pagam mensalmente um milhão e meio para o pessoal não docente. Num ano quase são mais de dez milhões. O dinheiro que entra não chega para comprar giz, combustível e outras matérias. As pessoas que estão fora da escola costumam dizer que os diretores comem dinheiro.

3. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções?

R: Vou dizer departamento, temos diretor, subdiretor, conselho técnico pedagógico, conselho disciplinar, estatística, secretaria e departamento das finanças são estes que constituem direção. Os professores participam na composição dos órgãos da escola. São responsáveis desses departamentos que fazem parte do conselho diretivo. Agora, se conselho diretivo não consegue resolver problemas no conselho diretivo, reúne a assembleia da escola. Quando houver um problema pedagógico que o conselho diretivo não consegue resolver, convoca os coordenadores, e se esses não conseguem, a assembleia dos professores. A nomeação dos coordenadores antigamente é feita pelo diretor sob proposta do presidente do conselho técnico pedagógico. Mas agora nesta escola, são os professores do mesmo coletivo que escolhem os coordenadores e o diretor nomea. Os restantes responsáveis dos departamentos são nomeados pelo diretor da escola de acordo com as necessidades. O diretor é o programador, fiscalizador e controlador de todas as atividades da escola. O subdiretor é o substituto do diretor na sua ausência, é ele que coordena diretamente as atividades do conselho técnico pedagógico. Conselho técnico pedagógico, ele tem a ver com os aspetos técnicos e pedagógicos, os seus colaboradores diretos são os coordenadores das disciplinas. Ele é que controla as planificações dos docentes, elaboração e entrega dos horários aos professores, supervisão das provas. Ele que informa o diretor sobre as necessidades dos professores para o este poder enviar essas necessidades para DRE. O conselho disciplinar, como o nome diz é para regularizar situação de disciplina na escola, tanto para os alunos como professores. Se existir problema na escola, é ele que chama as pessoas para ouvir e resolver o problema. Se não conseguir, chama o conselho diretivo para ajudar. Os colaboradores diretos do conselho disciplinar são os outros departamentos e os diretores das turmas. Quando estes não conseguem resolver os problemas nas turmas, pedem ajuda do conselho disciplinar. Também quando o problema é com o professor, e se este julgar que o conselho disciplinar não é competente para o chamar, este órgão recorre ao conselho técnico pedagógico como responsável direto dos professores. A estatística é que trabalha todos os dados estatísticos da escola. Por exemplo, para podermos saber quantos alunos, professores e pessoal não docentes temos na escola, é com estatística. Se ele não nos fornecer estes dados não podemos saber. É ele que faz as matrículas. Financeiro é aquele que dizemos que guarda o dinheiro da escola. Depois das entradas do dinheiro, contabiliza tudo e leva para o banco, assim também como se faz o levantamento e as compras dos materiais necessários para escola com a autorização do diretor. O financeiro acumula as funções de responsável do património, isto para que não haja desconfiança entre o

financeiro e qualquer pessoa que podemos escolher para ser responsável do património nas compras dos materiais.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R: De vez enquanto existem, mas sempre é saneado. Porque no trabalho não é possível ficar sem que houvesse problemas. Tudo é resolvido com a capacidade de resolução de problemas por parte do diretor. Eu tento chamar as partes em conflito para ouvir e dar culpa quem a tem. Peço também que os órgãos respeitem as leis da escola que está no nosso regulamento interno.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R: Relação tem a ver com a colaboração que já falei. Passagem das informações. A informação parte de cima para baixo e vice-versa. Por isso que ainda vejo a nossa relação sã, não sei depois. Estamos a trabalhar em colaboração.

IV. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?

R: O que sei, é o regulamento interno que a escola elaborou. Não ser os outros documentos que temos, como as pautas, termos de frequência, processos dos alunos, orçamentos, plano anual de atividade. Agora estamos a elaborar o projeto de construção da escola, porque o embaixador do Gana pediu. Já tiramos as fotografias da escola durante a tomada dos diplomas dos finalistas do ano letivo de 2017/2018, agora pedimos o ministério para concretizar a elaboração do projeto. Fazemos os projetos internos da escola. Podemos fazer este projeto que foi pedido pelo Gana, mas como é uma questão de país para país, ainda não temos essa competência, por isso solicitamos o ministério. A escola tem um projeto educativo, é na base dele que tínhamos programada formação pedagógica com os professores para antes do início do ano letivo. Esta formação incidiria sobre a planificação e assinatura do livro de sumário, porque muitos professores têm dificuldades em assinar o livro de sumário. Não sabem que é um instrumento que permite a inspeção e conselho técnico pedagógico acompanhar o trabalho do professor. Esta formação não foi realizada, devido estas questão das dificuldades de levantar o dinheiro na conta única do ministério. Recebemos as orientações gerais para o ano letivo. Todos os anos, o ministério envia

para as escolas as orientações gerais onde se consta todos os passos que os diretores devem seguir. Também recebemos outros documentos, como, por exemplo, quando os sindicatos dos professores decretaram greves, o ministério mandou as informações sobre como poderíamos convencer os professores para iniciarmos as aulas. De facto que poderíamos acatar esta orientação, mas dissemos-lhes que estávamos ainda nas matrículas e nem sabíamos quais são os alunos que temos. Nem se esses alunos estão ainda a contar continuar estudar nas nossas escolas ou mudar para as outras. Se fosse depois de termos terminados a matrícula, talvez que poderíamos fazer alguma coisa. Ainda, com estas greves, muitos alunos mudaram da escola ou não matricularam. Pedi a informação ao estatístico na semana passada dos alunos matriculados, disse-me que só temos cerca de dois mil e oitocentos num universo de cerca de cinco mil. Os pais estão com dúvida se as escolas públicas vão funcionar neste ano letivo. Têm influência, porque são documentos orientadores, são documentos justificativos do que queremos fazer e do que fazemos. É na base do regulamento interno que o diretor orienta para tomar decisão, é um suporte. As pautas são onde se constam as notas, porque as vezes os alunos voltam sempre para pedir documentos como certificado, pauta e termos de frequência nos ajudar certificar.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R: Na nossa escola, todos têm que respeitar. Porque o regulamento interno e outros documentos elaborados aqui, foram aprovados na assembleia da escola. Não são documentos elaborados e guardados no gabinete do diretor é de conhecimento de todos. Claro que todos participaram na sua aprovação.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R: Depois da elaboração é apresentada a comunidade educativa para a sua discussão. Se julgarem que alguma coisa deve ser retificada ou aumentada se faz conforme a decisão da maioria. Sabe que na discussão nem todas as pessoas dão opinião. Participam mais na aprovação.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R: São documentos muito importantes para a administração e gestão. O regulamento interno é temporário, porque é sempre revisto devido às mudanças que podem

acontecer. O nosso regulamento já está a pedir revisão, porque não tem nada sobre subsídios que atribuímos aos membros da direção. Foi o tribunal de contas que descobriu isso e chamou-nos atenção de que não podemos estar a pagar subsídios sem que isso conste no regulamento interno. No caso dos alunos que têm exames da segunda época, pagam inscrição 2000 fcfa para cada disciplina. A direção recruta professor para elaborar esqueletos das provas, para vigiar e fazer correção, claro que têm que ser pagos. As pessoas que são recrutadas para trabalhar termos de matrícula e frequência, também são pagos. Porque estes trabalhos são considerados extra, realizadas nas férias. Estes subsídios não constam no regulamento interno. Agora estamos a pensar fazer revisão do regulamento interno. Para mim o mais importante é o regulamento interno, porque é o que regula tudo o que queremos fazer na escola, desde alunos até a direção. Por exemplo, o regulamento interno define os perfis das pessoas que devem participar no trabalho do termo de frequência, que são, professores idóneas, responsáveis, honestas.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R: Eu disse sempre que o departamento da estatística encarrega disso. O ministério é que dá as orientações e fixa datas da matrícula. O diretor quando recebe as orientações, faz uma cópia e entrega a estatística para poder seguir. Como neste ano letivo, disseram que os alunos deficientes não devem pagar as matrículas, também não cobramos. A orientação geral estipula que os alunos devem entregar no ato da matrícula os seguintes documentos, certificados de habilitação literária, cópias das peças de identificação. O conselho técnico pedagógico através da estatística responsabiliza da matrícula. Como os membros da estatística não são suficientes, o diretor escolhe um grupo de professores na base do critério de participação e desempenho para formar equipa de matrícula, porque são subsidiados no fim. Alunos internos já temos documentos deles. Alunos externos devem trazer declaração ou certificado. Na verdade, hoje na Guiné-Bissau, o aluno quando reprova numa escola, muda para a outra e estuda o nível seguinte. Por isso que levou agora na nossa escola, usamos as estratégias de pedir certificados dos dois níveis anteriores. Por exemplo, se o aluno externo quer matricular no 9º ano deve trazer os certificados do 7º e 8º ano. Isso permitiu-nos descobrir vários alunos na situação irregular. Agora os alunos para virem estudar aqui, têm muitas se estão nesta situação. Transferência dos alunos que matricularam na escola e que no decorrer do ano, os pais mudaram de residência, pedimos primeiro que trouxesse da existência da vaga onde quer estudar e depois nós damos declaração com as notas do aluno. No caso dos alunos que querem transferir da escola no fim do ano, ou antes, nós

damos só a declaração ou certificado. Claro não existe transferência de escola para escola no fim do ano, ou antes do início do ano. Cada aluno é livre de estudar na escola onde quer. Só existe transferência no decorrer do ano. No nosso país cada um sai ali, lá sem organização e vai estudar onde quer.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: Na política educativa da Guiné-Bissau, não tem condição para isso, não tem paciência, não tem tempo, não tem nada. Sabe que na Guiné-Bissau o Estado não conta com a educação. Só que não podem dizer que não deve existir a escola. Têm medo confirmar isso porque o mundo vai falar. Tudo o que acontece na escola é o esforço da direção, não do Ministério. São dos esforços e lutas internos dos diretores. Não existem políticas claras sobre a educação. Nós, este ano que acabou, pensamos selecionar alguns professores para servirem de acompanhar estes alunos, mas isso exige custos financeiros. Hoje não existe ninguém que se pode atribuir uma tarefa sem pedir contrapartida. No final do letivo, falei com alguns professores que estou a pensar neles para assumirem essa parte de acompanhamento dos alunos com dificuldades. É só um plano porque não temos meios financeiros para concretizar.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Sim, existe um programa elaborado pelo INDE. O INDE, enviou os programas para o Ministério, os diretores foram levanta. Entreguei ao presidente do conselho técnico, este verificou todos os programas e entregou para os coordenadores das disciplinas que depois entregaram aos professores dos coletivos. Os programas são respeitados por todos os professores, porque o conselho técnico pedagógico acompanha os trabalhos através dos coordenadores das disciplinas. Na verdade, é que existem programas muito, muito antigo, desde a independência. Só no ano passado que o INDE fez a revisão dos programas e entregou as escolas. Dantes não se entregava programas nas escolas. Claro que cada diretor trabalha da sua maneira. Aqui na nossa escola isso não existe, porque antes de ser diretor fui professor aqui. A verdade é que não haviam inspetores nas escolas, só neste ano é que formaram inspetores, mas estes não têm experiências. Porquê que não recorrer as pessoas que foram formadas pela Fundação Fé e Cooperação (FEC), porque aquelas estão bem preparados para serem inspetores. É bom seguir as coisas que estão dar fruto. Sei que muitos professores saíram das escolas de formação muito fracos, ou melhor péssimos. Com a formação da FEC, conseguiram melhorar. Só que os guineenses têm medo de dizer verdade. O guineense

sente receio dizer o que a pessoa é de verdade. Constatei há muito tempo que os professores com dificuldade têm receio de aproximar do colega e pedir ajuda. Isso vai até aos políticos. Prefiro de pedir explicação para aprender melhor e tirar as minhas dúvidas. Por isso até agora peço conselho aos que me antecederam como diretor nesta escola. Estamos a trabalhar com as orientações vindas do Ministério, que é a carga horária mínima de 20 horas e máxima de 24 semanais. Claro que não se pode cumprir programa devido às greves que consomem grande parte dos dias letivos. A segunda tem a ver com as faltas cometidas pelos professores devido às aulas que dão nas escolas privadas. Muitos privilegiam mais as escolas privadas em detrimento das públicas. Não sabem que a garantia das suas reformas estão na escola pública. A terceira tem a ver com aproveitamento dos alunos, lentidão na aprendizagem. Os alunos têm as formas de aprender diferente. Nem todos os professores sabem disso, não conhecem as metodologias de ensino. FEC fez um trabalho extraordinário, conseguiu fazer com que os professores conhecessem as metodologias de ensino. Os professores privilegiam as escolas privadas em detrimento das públicas, devido à falta de consciência profissional. Porque o professor formou para ensinar os outros, aceitaram assumir horário como um compromisso. Não correr atrás do dinheiro nas escolas privadas e faltar aula nas públicas. Existem, na verdade alguns professores que não gostam de faltarem as aulas, se perderem uma aula sentem mal. Temos professores que quando os alunos têm negativas ou reprovaram ficam contentes. É triste ouvir professor a dizer, muito bem, fiquei contente porque os meus alunos reprovaram muitos.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R:Existem quantidades de desistências, mas ainda não tenho dados estatísticos do final do ano. Não sei dizer o porquê dessas desistências, mas pode ser devido às greves no meio do ano, a forma das exigências da escola. Costumam dizer que esta escola é muito exigente e isso pode levar a desistência. No ano passado, estava atrás de umas alunas e elas estavam a dizer que sou chato porque não deixo os alunos saírem do recinto escolar. O insucesso é de grande número, isto porque os alunos agora não estudam, sabe disso. Os alunos pegam pasta voltam para casa e só pegam de novo na pasta para voltar à escola. Mesmo dando uma matéria hoje e no dia seguinte perguntar os alunos do sumário, não sabem dizer.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas como (abandono precoce, entrada tardia, etc.)?

R: Nós sempre conversamos com professores, nós sempre falamos com os alunos. Se um professor tiver muitas negativas na ficha de avaliação, chamamos os professores e

falamos com eles. No caso do abandono e desistências não é problema do professor e nem da escola. Estou a fazer um ano na função, não é tempo suficiente para pensar nisso. Sim, quando estava no conselho técnico pedagógico, perguntava os professores e, é ali que consegui descobrir que alguns alunos são preguiçosos. Para este ano queremos participação dos pais. Se as greves terminaram, vamos convocar uma reunião com todos os pais e encarregados da educação. Porque as crianças vizinhas da escola entram no recinto escolar nos fins de semanas e vandalizam, sujam, estragam, roubam de vez enquanto. Não temos seguranças no período diurno só noturno devido à falta de meios financeiro para pagar. Falamos com o comandante do quartel para nos ajudar a assegurar a escola, mas outras vezes fazem e outras não.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: Segundo período do ano anterior, passamos comunicado em todas as turmas, avisando os alunos de que quem tiver muitas faltas tem que chumbar. Mesmo assim os alunos continuam a faltar. Estamos a estudar estratégias que vamos usar com os alunos. No caso dos professores, já mandamos muitos professores para DRE. No ano anterior eram 5 e neste ano 7 professores que não gostam de cumprir, que são faltosos. Claro que não vamos continuar com um professor que não trabalha.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R: Como estamos no caminho, porque este é o meu primeiro ano, ainda não temos estratégias.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R.:O dia a dia é sempre trabalho. Porque costumo chegar aqui as 7h00 e fico aqui até às 18h00. Se está a acontecer alguma coisa, fico até a noite. É só trabalho. Observar o que está a passar e exigir as pessoas se é necessário. O Controlo das atividades é que me rouba mais tempo. Controlar se os professores estão a entrar para dar aulas, se algum material está a faltar para mandar comprar, se um aluno ficar fora da sala para saber porquê. Isso é o que me rouba tempo e que me faz ficar aqui até a noite.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R: Existem grandes dificuldades. As vezes se eu ficar até últimas horas das aulas, fico sem pequeno-almoço e almoço. Se recebi o meu miserável salário, uso para esta situação. O dinheiro da escola não chega. Muitas das vezes ando a pé para o meu bairro devido à falta do dinheiro. O diretor não recebe subsídio, porque não foi criado pelo governo. Também temos dificuldades de materiais de escritórios. Os computadores que estão aqui não estão a funcionar. Ontem ainda pensei escrever o embaixador da China para pedir ajuda, porque no dia de tomada dos diplomas dos finalistas, perguntou-nos se temos materiais informáticos e dizemos que não, ele garantiu ajudar-nos. Vou escrever para fazer-lhe lembrar. É amigo da escola.

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R: Mesmo recorrendo ao ministério da Educação, não respondem nada. Recorro aos amigos da escola, como caso da embaixada da China. A nossa amizade com o embaixador da China começou quando lhe convidamos para participar na tomada dos diplomas dos finalistas do ano letivo de 2016/2017. Nesta cerimónia destacamos os melhores alunos, ele ficou contente e atribuiu bolsa de estudos para esses alunos. Este ano ainda na tomada dos diplomas garantiu outra vez bolsa de estudos para os melhores alunos e, é aí que garantiu que vai ver questão de computadores para a escola. Formamos equipa de consultório entre diretores, onde recorreremos em termos das dificuldades. Porque no nosso grupo de diretores, existem os que já fizeram muitos anos na função e têm experiências.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R:Eu disse-te que a nossa relação é sã até hoje. Não sei do amanhã.

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R:Sabe que fui sindicalista e até candidato para presidente do sindicato dos professores. Por isso não tenho problemas em manter boas relações no trabalho. Até confundo, pensando que todas as pessoas gostam de mim. As nossas relações são de trabalho e colaboração.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Em termos gerais posso dizer que os alunos são participativos, mas os pais não. Os alunos participam nas atividades escolares organizadas pela escola como também nos trabalhos extras, como nas limpezas do recinto escolar, casa de banhos, salas de aulas... As famílias não são participativos, por isso que neste ano queremos realizar uma reunião com todos para pedir a colaboração na vida da escola.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: Isso é que não existe, não ser no fim do ano quando o aluno chumba. Aí é que os pais passam para reclamar que os filhos não devem chumbar. Até os funcionários do Ministério da Educação fazem isso. Se não acompanhar o seu filho durante o ano letivo, como é que vai querer que ele passa de nível. Um alto funcionário do Ministério da Educação, passou aqui reclamando sobre a reprovação do filho. Eu disse-lhe, que ele nem merece ser técnico da educação. Porque nem sabe do período, da turma do filho nem tão pouco do número. Como é possível saber que o filho está na altura de passar se não o acompanha.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R: Sabe que é muito difícil juntar todos os professores, porque aparecem na escola só quando tiveram aulas. Por isso é que o conselho diretivo alargado faz tudo, depois convoca os professores com associação dos alunos para discutir e aprovar. Reter os alunos no recinto escolar foi um exemplo desse processo, proposta saiu do conselho diretivo alargado e decidido na assembleia da escola.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R: Administrativamente, tem que a ver comunicação formal e informal, sempre. Nós quando queremos passar uma informação para direção e professores convocamos reunião. Quando queremos que chegue aos alunos, produzimos circulares que são passadas nas turmas.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R: Isto tem a ver com a necessidade. Quando queremos fazer alguma coisa, envolvemos as pessoas que isso vai tocar. Também, quando queremos tomar algumas decisões, envolvemos todas as pessoas nessa tomada de decisão. Por exemplo, na preparação do aniversário da escola, chamamos todos, alunos, professores, representantes dos pais, e são eles que formaram comissão e decidiram tudo. A associação dos filhos do Gana Também tomou parte na organização. Todos se sentiram partes da escola.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: Existem diferentes coisas aqui. A diretora-geral do ensino, temos a nossa amizade de trabalho de vários anos. O diretor regional, temos a nossa relação de amizade e de familiaridade. A nossa relação é de trabalho. Quando queremos alguma coisa, ou passar alguma informação, primeiro respeitamos a hierarquia, que é passar pelo diretor regional, e depois, este leva as nossas preocupações para diretora-geral do ensino. Tudo o que fazemos passa primeiro pelo DRE. Por isso é uma dependência hierárquica. Também existe a colaboração.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R: Recebemos as orientações gerais do ano letivo sobre as matrículas, propinas, as organizações que devem ser feitas.

3. Todos os membros da escolar seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: Quando o diretor recebe isso, costumo convocar o conselho diretivo restrito para passar as informações e depois cada responsável do departamento passa informação para os seus colaboradores assim até a última pessoa. Por isso é que todos seguem as mesmas orientações.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: Lembro que até agora só recebemos convocatórias das reuniões e enviamos os orçamentos, necessidades dos professores que temos na escola para poderem colocar alguns que temos em falta.

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R: Primeira informação, temos que mandar os dados estatísticos iniciais dos alunos matriculados, devemos enviar as cargas horárias dos professores, para mostrar distribuição dos horários. No fim do ano, mandamos estatística final dos alunos, para poder saber dos alunos que passaram, dos desistidos, reprovados.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R: Como eu disse no início, o diretor é fiscalizador. Deve fiscalizar todos os materiais existentes na escola, e controlar as atividades. Deve lutar para criar um bom ambiente de trabalho na escola. Procurar parceiro e criar parcerias para o bem da escola, como fizemos com a empresa de telecomunicação MTN, já temos 'internet'. São trabalhos que o diretor deve fazer na escola. O diretor deve procurar cliente direto para quando tem dificuldade de conseguir dinheiro imediato, como fizemos com pinturas de quadros e livros de sumário.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R: O diretor da escola deve ter pelo menos nível académico de bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento. Deve ter tantos anos de serviços na docência, mínimo 5 anos. Deve ser um guineense. Deve ser uma pessoa flexível e social. Social em relação humana para poder criar ligação entre os membros da comunidade educativa. Deve ser idóneo, responsável e honesta, para poder exercer as suas funções de forma transparente, não só em termos financeiros como pedagógica para não adulterar notas. Deve ter postura de um líder para poder influenciar e motivar as ações dos liderados. Essas qualidades pode ajudar uma pessoa a exercer as suas funções de diretor de uma escola.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: É na área da administração escolar. Porque quem tem formação nessa área estará na altura de dar outra imagem a escola e a educação no seu todo. Essa formação é imperativo para todos os diretores e os que querem ser diretores. As pessoas que são nomeados por questões partidárias para o cargo do diretor, deveriam antes de assumirem, serem submetidos a formação em administração e gestão escolar, para poderem ter minimamente noção nessa área. Também é importante que as escolas de formação dos professores tenham cadeira de administração e gestão escolar.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R.: caso continuar aqui, mesmo não continuando, mas se a pessoa que vai substituir-me quer colaborar comigo, vou fazer esta escola ser de referência a nível nacional. É o primeiro liceu do país. Todos os diretores devem ter a ambição de mudar as imagens das escolas em todos os aspetos, é a minha proteção futura, dar esta escola outra imagem através de uma gestão transparente, envolvendo todos os membros da comunidade educativa.

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R: Na verdade, em administração das escolas, são sempre negativos. Porque as receitas que entram na escola através dos pais não são suficientes. Os alunos do 3º ciclo do EB pagam 9 000 fcfa mensal e os de ES, 15 000 fcfa. Antigamente era a finanças que pagava o pessoal não docente, mas agora não. É a escola que assume essa parte através do dinheiro das propinas. Isso não pode continuar assim. Os pais devem participar na gestão das escolas. A comunidade, em geral deve participar, porque os roubos que fazem na escola, são feitas por elementos da comunidade. Na semana passada roubaram cabo de luz na escola e são pessoas da comunidade que fizeram isso. A escola está dentro do quartel, mas mesmo assim roubaram. Por isso falei com o comandante que não é possível alguém passar sentinelas e entrar para roubar sem ser visto por ninguém. São os militares que roubaram cabo. Até grelha das janelas arrancaram na boca dos militares. Será que não sabem? Pedi desculpa ao comandante, mas é impossível acreditar que os militares não sabem disso. Aqui a comunidade não participa. Por isso vamos envolver a comunidade, são eles que devem promover e defender a escola.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: Agora a educação está doente. Estamos no mês de dezembro e as aulas não começaram ainda por causa das greves. Quando é que vai começar? Quer dizer que os alunos vão simplesmente estudar três meses. Porque o professor não podem estar só a correr com a matéria. Os professores que temos agora só transmitem matérias e não educam, não ensinam os (valores) essências para as crianças. Por isso que temos alunos que não sabem estar na sociedade. Os professores necessitam de uma profunda reciclagem e formação em serviço, porque não estão na altura, não trabalham a pessoa, por isso temos crianças mal-educadas. As nomeações políticas partidárias estão a dificultar a educação. Existem diretores das escolas sem formação em nenhuma área

científica e nunca deram aulas. Diretores que não sabem nada do que é ser diretor, isto só está a comprometer o futuro das crianças e jovens. Estamos a incutir nas crianças que estudar não é importante. No futuro tenho esperança que isso vai mudar, porque existem pessoas que já têm noção de que toda essa turbulência política que está a passar no país é por causa da nossa educação. Vocês que estão a estudar a área da educação é que vão mudar as coisas, aplicando os conhecimentos adquiridos.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R: Prioridade é uma formação forte dos professores. Nestes momentos às escolas de formação não estão a formar professor. Porque a primeira coisa na formação é corrigir o currículo de escolas de formação. Também tomar decisão sobre categorias de professores que vão lecionar nas escolas de formação. Evitar pegar as pessoas formadas nas outras áreas científicas e sem preparação pedagógica e colocar nas escolas de formação de professores. É preciso organizar e controlar as escolas de formação dos professores. No ensino secundário é necessário elaborar os materiais didáticos para os alunos, isso vai ajudar o professor em orientar as suas ações. Segundo é necessário formar e capacitar os inspetores para que possam exercer eficazmente a inspeção em todas as áreas científicas, sem esquecer de realizar reciclagens constantes aos professores antes do início de cada ano letivo.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R: Todos são importantes, mas a área pedagógica deve merecer maior atenção, porque é o coração, é o pulmão da escola.

Entrevista “D3”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1 Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado)

R: Fui professor durante dois anos e depois deixei de lecionar e ingressei como estudante na escola de administração pública. Sou novo ingresso.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R: Estou cá 4 anos como responsável financeiro da escola, mas não como professor.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R.: Estou aqui como diretor 3 meses.

4. Anos de serviço como Diretor durante toda carreira.

R: Durante toda a carreira este é a primeira vez que estou como diretor, são 3 meses.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: Anteriormente sempre fui diretor administrativo e financeiro.

6. Formação académica e especializada

R: A minha formação académica é a licenciatura em contabilidade e gestão.

II. MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL.

1.Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Isso depende da confiança do MEN, não foi concurso. Fui nomeado pelo ministro da educação e como sendo uma nomeação não posso recusar e acabei por aceitar. Estou cá para mostrar as minhas capacidades.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: As motivações são porque sou jovem, sou administrador e vi que muitos diretores não conhecem nada sobre administração financeira, só a parte pedagógica. Quero mostra a minha capacidade, por isso que aceitei este cargo para poder mostrar como é

que a administração da escola deve ser realizada. Já tratei da questão de corrente elétrica que a escola não tem e estamos a fazer pedidos para resolver outros problema.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R: Essas motivações mantêm-se ainda em mim. É bom mostrar o que conhecemos da administração. Mostrar aos colegas o que deveria ser implementado na parte da administração.

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: É que existe uma colaboração de todos os funcionários desta escola. Tive que fazer um encontro com todos, onde os mostrei que todos devem colaborar para que eu enquanto diretor puder exercer bem as minhas funções. Depois de o encontro começou a ver grande colaboração de todos que é uma satisfação para mim. Faço trabalho de administração e DAF da escola. Costumo dar formação aos colegas da direção que não sabem sobre as suas funções.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: Maioria dos professores que estão aqui a trabalhar agora, eram os meus professores nesta escola, na década de 80 por isso é que tudo está a correr bem por enquanto. Quando fui nomeado senti que estou na minha casa, e não existem aspetos que contribuem menos por enquanto.

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R: O diretor da escola é um árbitro, um fiscalizador do funcionamento, é um servidor que deve respeitar todos os funcionários. Deve ser uma pessoa que sabe ouvir e acatar as boas ideias dos todos.

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: Vejo a função com toda a facilidade. Porque já fui diretor administrativo e financeiro que é a função mais difícil. Ser diretor é simplesmente para cortar fitas não tem nada, é um cargo fácil para quem conhece a administração, que é traçar um plano de trabalho e distribuir para os liderados e depois controlar.

3. Quais os órgãos que existem na escolae quais são as suas funções ?

R: Os órgãos que existem na escola é direção pedagógica composta por (diretor, subdiretor, presidente do conselho técnico pedagógico, conselho disciplinar) e direção administrativo e financeiro composto por (financeiro, estatísticos, secretaria e pessoal da limpeza). Diretor tem a função de coordenação de todas as atividades da escola, desde as questões pedagógicas á administrativos e financeiros; subdiretor é o intermediário entre a direção pedagógica e administrativo-financeiro. Substitui o diretor na sua ausência; presidente do conselho técnico pedagógico tem a função de coordenar as atividades dos professores e tudo e tudo o que tem a ver com questões pedagógicas; conselho disciplina é polícia militar da escola. Ocupa de controlar e fiscalizar o comportamento de todos os membros da comunidade escolar; diretor administrativo-financeiro é dono da casa, levanta para controlar tudo que é o funcionamento da escola, sabe de todas as necessidades, para poder resolver; estatístico é o espelho da escola. Ocupa de banco de dados da escola que fornece o diretor para poder tomar decisões; pessoal da secretaria recebe as correspondências, cartas. É relator da escola ocupa das atas.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R: Não existe por enquanto os constrangimentos ao desempenho dos órgãos. Cada órgão ocupa do seu trabalho.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R: A nossa relação é de colaboração e muito boa. Não existem problemas entre mim e os outros serviços da escola porque todos sabem o que devem fazer e existe separação de poderes. Como disse anteriormente maioria eram os meus professores, temos respeito uns para com os outros.

IV. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?

R: Até agora não elaboramos nenhum documento na escola, mas recebemos orientações gerais do funcionamento do ano letivo, esse documento contribui na organização dos processos de matrícula e preparação do início do ano.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R: Os diretores que passaram aqui não conseguiram deixar nada na escola. Estamos agora a tentar elaborar um pequeno projeto, mas ainda não iniciamos.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R: Ainda não existem os documentos.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R: Pelo facto de ainda não temos estes documentos, mas todos são importantes, mas o mais importante, é o regulamento interno.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R: Na realização do processo de matrícula, criamos uma comissão de matrícula, que é formado por um grupo de professores e essa comissão que se encarregue de realizar a matrícula e são pagos no fim de todo o processo. O responsável é o conselho técnico pedagógico. Os alunos compram um boletim de matrícula que entregam com cópia de um dos seguintes documentos, bilhete de identidade, cédula de nascimento e cartão de vacina, também 2 fotografias e certificado de habilitação literária. Se o aluno não tiver um desses documentos, os pais assinam um termo de compromisso para entre durante o primeiro trimestre. No processo da transferência, entregamos uma declaração de transferência com todas as informações que o aluno deve levar para entregar na escola onde vai estudar.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: Isso não é da responsabilidade do diretor nem dos professores é dos pais e encarregados de educação, porque só o professor não consegue com os números dos alunos que têm na sala. A escola não tem nenhuma estratégia para os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Existe um programa para todas as disciplinas elaboradas pelo INDE. Quem entrega o programa é o MEN/DRE. A carga horária é difícil dizer porque depende do conselho

técnico. Não conseguimos cumprir o programa devido o início tardio das aulas constantes greves na educação.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R: O abandono é muito alto. É de 60% devido às dificuldades da escola que não apresenta condições para os alunos estudarem, desde as faltas de carteiras, cobertura em mau estado e o barulho dos grupos de geradores do central nacional que fornece eletricidade para capital Bissau. O insucesso são 30% de devido o fanado.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas como (abandono precoce, entrada tardia, etc.)?

R: É por isso que eu sempre se Deus me ajuda, quero reunir os pais e encarregados de educação para podermos buscar saídas. Se os pais não mandam os seus filhos para a escola, não temos saídas. Nós não temos nenhuma estratégia montadas para resolver estes problemas. Estamos a pensar realizar encontros de sensibilização com todos os pais e encarregados da educação para tentar resolver estes problemas.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: Falei como os meus colegas de direção no sentido de convocarmos os professores. Todos os professores têm sempre problemas ou podem adoecer, neste sentido deve primeiro fazer uma carta pedindo licença. Assim o conselho técnico ou o próprio professor pode pedir um colega para fazer-lhe cobertura. Existe uma regra de falta, mas trabalhamos na base de irmandade o que não se deve acontecer. Temos trinta dias e isso deve ser cumprido para todos. Nós não temos nenhuma estratégias montadas para resolver estes problemas. No caso dos alunos temos uma associação, contribuem muito nas situações de vestuários e comportamento disciplinar. As faltas cometidas pelos alunos, isso depende dos pais.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R: O diretor não tem nada a ver com este problemas do desempenho dos alunos. Cada turma tem um diretor. São eles que devem monitorizar e acompanhar o desempenho das suas turma. No caso dos professores, o diretor deve estar antes de a hora e sai depois de a hora para poder acompanhar o desempenho dos professores. Os professores quando chegam atrasado costumam dizer que o diretor também chega. É

por isso que o diretor deve ser o primeiro a chegar para poder marcar falta aos professores que chegam atrasados e isso serve para todos os funcionários da escola.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R: Sempre depende, vou a procura do bem da escola. De manhã, costumo-me ir diretamente para o Ministério da Educação para saber o que está a passar lá. O subdiretor chega sempre a escola cedo para controlar os professores. Se não tivesse quem está cedo aqui para controlar os professores, seria eu a chegar primeiro na escola. É por isso que disse atrás que é bom conhecer a administração. Quase todos dias, realizo-me reunião de concertação com os colegas da direção escola e isso é que rouba o meu tempo.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R: Não tenho dificuldade. Estamos com falta de materiais informáticos é a maior dificuldade que tenho. Nós não temos corrente elétrica na escola, com tantos barulhos que está a sentir dos grupos de geradores ao lado, que dão luz para a cidade de Bissau, mas não temos corrente. Estes barulhos e gases que saem dos grupos de geradores fazem mal a saúde. Não sabemos como sair desta situação. São dificuldades que sinto e todos os dias levanto pensando nisso. As maiores dificuldades são falta da corrente elétrica, das carteiras, resmas e computadores.

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R: De forma administrativo, recorre para o delegado regional através de uma carta. Também recorro ao MEN, enviando as mesmas cartas enviadas para a direção da educação como forma de dar conhecimento.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R: Quer dizer, temos uma relação sã. Eu não tenho nada de mal com os que estão cá a trabalhar.

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R: Maioria são colegas. Os outros estudamos nas escolas de formação e uns conhecemos a muitos anos. Se tenho dúvida recorro a eles para pedir opinião e depois analiso essas opiniões.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Quando estamos a falar das famílias, é que alguns só têm nomes dos pais e encarregados da educação, mas não acompanham os seus educandos. Não colaboram com a escola nos trabalhos de casa dados aos alunos. Também os alunos se não tiveram orientadores andam de um lado para o outro. Só participam quando foram pedidos ou obrigado pelos professores. Os diretores que passaram aqui não conseguiram reunir a comunidade educativa. Tem figurativamente uma associação dos pais e encarregados da educação, mas não são participativos.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: Não sei. Acabei de ser diretor. O diretor que substitui não sentava na escola. Muitas vezes são os professores que mandam chamar os pais quando um aluno tiver problema na escola. Mesmo assim, muitos pais não aparecem e os filhos ficam na vedação até terminar as aulas e não entram. Os que comparecem, limitam simplesmente a pedir desculpas e/ou agradecer. Alguns dos pais costumam defender os seus filhos. No ano passado, radiamos 4 alunos por razões de indisciplinas, porque costumam aparecer na escola com arma branca, mas mesmo assim os pais defendem essas crianças, dizendo que não comportam assim.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R: É o que estou dizer, que este é o meu primeiro ano, mas vamos tentar fazer isso. Vamos convocar reuniões com todos os professores e informar o que queremos e ouvir também algo da parte deles. Não somente informar e sair, mas ouvir deles, as dificuldades, as formas de correspondência. Cada pessoas vai poder falar e tirar o que tem dentro dele. Assim vamos traçar as metas para a nossa escola.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R: Eu sempre costumo seguir administração. Porque falar oralmente a pessoa depois pode dizer que não foi informado. Por isso é basear em comunicação formal, através de carta assinado pelo diretor e com a tomada de conhecimento dos professores através de assinaturas. Também fixamos tudo no quadro da informação.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R: Convoco todos os membros da direção e professores antes de tomar uma decisão.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: Não tenho nada, eu sempre respeito a hierarquia. Porque quem não respeita a hierarquia deve deixar de ser administrador. Um administrador é um homem organizado. Para organizar tudo na escola e a si mesmo. É preciso separar as coisas. Além de ser uma dependência hierárquica é de colaboração. Colaboramos uns com os outros, e temos uma boa relação. Maioria dos novos inspetores escolar e setoriais colocados na DRE são os meus alunos.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R: Recebi as orientações gerais para o ano letivo, boletins de matrículas e convocatórias para reuniões.

3. Todos membros da escolar seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: Não. Devia-se seguir, mas depende cada pessoa. Mostram-se que vão seguir, mas não seguem. É complicado que todos seguem as orientações. Os outros professores entram na turma pegando nos telemóveis. Não respeitam as orientações.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: Criei pasta de correspondências. Enviei mais de quatro documentos para eles. Um tem a ver com pedido de permanência de um professor contratado na escola a mais de três anos, que é o presidente do conselho técnico e, ao mesmo tempo professor de

educação visual que o MEN não tem. A outra tem a ver com as necessidades da escola. A terceira é um pedido de autorização para que nós na escola possamos fazer pedidos aos ONGs ou pessoas singulares e o último é sobre o corrente elétrico que não temos.

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R: Normalmente, nós não devemos informar o MEN, mas sim a DRE. No início do ano eles é que nos enviam as orientações. Depois das matrículas, enviamos dados estatísticos de matrícula inicial, no fim, relatórios de atividade e dados estatísticos finais.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R: Eu sempre digo, que tarefa do diretor é igual à função de um pai. Um pai tem sempre uma mulher e deixa toda a responsabilidade da casa para ela, e ele fiscaliza. O diretor é fiscalizador. Deve traçar um plano de execução e dividir as tarefas aos funcionários e pedido respostas. O diretor é simplesmente fiscalizador se quer ter uma escola razoável em funcionamento.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R: O diretor da escola é exemplar. É como um professor dentro da turma. O professor na turma é um espelho. Assim também que o diretor é o espelho para os professores e alunos. Normalmente para ser diretor de uma escola, a pessoa não pode ter um nível baixo. Deve ser um licenciado ou mestre, porque os professores que entregam as guias nas escolas, são na sua maioria licenciados e mestres. Se o diretor não tiver o nível desses professores, torna-se difícil dirigir estes professores. Os professores do ensino básico formado nas escolas com cursos de bacharel e se o diretor tiver 4º ano ou 5º ano será que vai ser espelho para os professores? Não. Os professores vão estar a dizer, tenho mais nível do que o diretor e nem vão obedecer às orientações dele. Para ser diretor das escolas é necessário ter experiências de direção. Por isso é que em qualquer país organizado, para ser líder é preciso passar na escola de administração. Assim também é que para ser diretor é necessário ter formação em administração escolar. Para mim, é preciso passar na direção antes de ser diretor.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: É necessário a formação em Gestão escolar para poderem exercer bem as suas funções.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R: Isso depende. Eu preciso conseguir exercer nas minhas funções aqui na escola com sucessos e poder sair para as outras instituições. Como saí de diretor administrativo e financeiro desta escola para o diretor, quero continuar a subir as escadas da vida profissional.

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R: Eu sempre falei com o meu colega do tribunal de conta, que é preciso dar formação aos diretores das escolas e das outras instituições públicas para poderem conhecer organograma e as suas funções. Todos colocam vista no dinheiro. É preciso que todos os que querem ser líderes devem conhecer administração. Todos devem ser envolvidos na gestão de uma escola, desde os professores, alunos, pais e encarregados da educação e comunidade, em geral. Sem participação destes não vamos poder ter uma escola organizada.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: Para mim, não tenho força. Se tivesse, deveríamos tirar a educação da política partidária. A política partidária está a estragar o país totalmente. O aparelho do Estado está partidariado. Existem cargos políticos e administrativos, mas todos foram partidariados. Como podemos trabalhar assim? Se a educação que é o catalisador de um país está a sofrer as ingerências políticapartidária, significa que todos vão morrer. Onde é que vamos sair com bons médicos e outros quadros. Os alunos de hoje não têm aulas suficientes. Só escrevem duas folhas. As escolas de formação dos professores estão totalmente desorganizadas em programas e currículo. As matérias que estudei no 9º ano, são essas matérias que estão a receber. Os professores que fazem curso de bacharelato na escola de formação do 3º ciclo do ensino básico são eles que estão a lecionar o ensino secundário e não estão preparados para lecionar estes níveis. Pegam nos cadernos dos alunos que saíram destes níveis para dar matérias.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R: Prioridade é dos nossos governantes libertassem a educação e entregar para UNICEF se não conseguem banir greves na educação para que os alunos começassem as aulas em outubro. É preciso tirar política partidária na educação. Para as mudanças urgentes, é necessário fazer funcionar a inspeção e diferentes departamentos do MEN. Muitos dos professores não fazem os planos de aulas e dão matérias com os cadernos dos outros alunos. Existe um programa das disciplinas, mas os professores das mesmas disciplinas e escolas dão conteúdos diferentes.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R: O funcionamento das aulas em termos global. Cada coletivo deve ter mesmos conteúdos e matérias. Maior saída é trabalhar a parte pedagógica, se não vai ser complicado no caso de exames nacionais ou provas de coordenação, com expressões de matérias desconhecidos.

Entrevista “D4”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1 Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado)

R: Já tenho 20 anos como professor e sou efetivo.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R: Aqui já fiz 20 anos como professor.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R.: Tenho dois momentos ou fases. A primeira foi de 2008 até 2013 e a segunda é de 2015 até agora. Posso dizer que já tenho 8 anos como diretor nesta escola.

4. Anos de serviço como Diretor durante toda carreira.

R: São 8 anos como diretor durante toda a carreira.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: Fui secretário docente e depois subdiretor antes de ser diretor.

6. Formação acadêmica e especializada.

R: Tenho bacharelato em língua francesa em Chico Té. Também fiz curso de bibliotecário no centro cultural francesa.

MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1.Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Eu era subdiretor da escola, depois fui nomeado como diretor pelo então ministro da educação no momento. Não sei dizer como fui nomeado. Saiu ofício de nomeação que passou pela direção-regional de educação de Tombali, e fui comunicado.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: Como é uma experiência na vida, aceitei. Como antes desempenhei as funções de secretário docente e subdiretor, julguei que é o último cargo na escola e acabei por aceitar para aumentar a minha experiência e dirigir de forma melhor.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R: Agora a idade está muito avançada. Já estou cansado. Pedi ao diretor regional no sentido de ajudar-me com lugar na direção-regional para poder deixar a diretoria da escola. O que me levou a perder as motivações iniciais, são os problemas que acontecem sempre nos finais dos anos letivos, onde todos os alunos pretendem passar por vias anormais e quando queremos seguir a lei acham-nos de rigorosos.

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: Para mim, foram a criação e equipamento da biblioteca e construção de uma sala de informática. Formamos cerca de 50 pessoas na nossa sala de informática. A outra satisfação são as experiências e formação que recebi na área de gestão escolar.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: É a falta de colaboração por parte dos pais e encarregados de educação, dos alunos e por alguns membros da direção-regional da educação. Chegou momento que queriam que 3 alunos transitassem do nível sem estarem em condição de transitar. Outro aspeto tem a ver com as constantes transferências e movimentação dos professores. Muitas vezes começamos o ano letivo sem professores completos.

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R.: Na minha opinião o diretor é um líder. É um líder que está para orientar os outros membros da comunidade educativa. Não entendo um líder como chefe. Por isso descentralizei os poderes e estou para ouvir e liderar a escola. Com o objetivo de influenciar e motivar os outros. É um orientador que orienta toda as atividades escolares.

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: Como se costuma dizer, o sabão não lava a si mesmo. Vejo que estou a desempenhar bem as minhas funções. Sinto bem com o que estou a fazer. Sinto como líder e não como chefe.

3. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções?

R: Temos a direção composta por, diretor, subdiretor, secretário docente, presidente do conselho técnico pedagógico com o seu adjunto, conselho disciplinar, associação dos alunos, dos pais e encarregados da educação, a estatística, finanças e departamento de assuntos extra escolares. A função do diretor é de servir de elo entre os diferentes órgãos existentes na escola, olhando sempre pelas metas traçadas, é garante do bom funcionamento dos órgãos; subdiretor é a vista do diretor, controla o funcionamento dos outros órgãos para informar o diretor a fim de procurarem soluções; conselho técnico pedagógico é o pulmão ou coração da escola, são eles que orientam os professores nos aspetos pedagógicos e no cumprimento dos programas, elaboram os instrumentos pedagógicos; conselho disciplinar é para manter ordem e disciplina na escola; a estatística é para recolher os dados estatísticos e criar bancos de dados da escola; secretário da docência é para elaborar as atas e relatórios das atividades escolares.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R: Não posso dizer a 100% que não existe, mas não é notável. Porque deixamos de ser chefe para líder. Se eu não agarrei em tudo da escola, ninguém pode fazer o mesmo. Temos um regulamento interno que define as competências de cada órgão. É só seguir.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R: Relações são boas. Nunca temos problemas. O nosso problema foi entre nós, pais e alunos, mas não com os outros órgãos da direção. Até queriam fazer nos entrar em conflito, mas não conseguiram.

IV. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?

R: Recebemos as orientações gerais do ano letivo, calendário escolar. Os elaborados são regulamento interno, projeto educativo, mais não foi aprovado pela comunidade educativa. Temos plano anual de atividades e orçamento provisional. Como sabe, antes da formação em gestão escolar, não sabia da importância desses instrumentos, como caso do projeto educativo. Estes instrumentos permitem melhorar o funcionamento da escola e ajudam na tomada da decisão.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R.: sim existem, são os que citei anteriormente.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R: Aqui tem duas vertentes. A participação dos professores é mais notável na aprovação. Nem todos podem participar na sua elaboração. Antes de aprovação, todos participam na sua discussão.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R: Para mim todos são importantes, porque têm relação de interdependência. Sem regulamento não há disciplina e sem uma visão para o futuro não haverá o desenvolvimento da escola. De modo que para mim todos são importantes porque contribuem para a melhoria da escola. Tenho dificuldade de escolher uma. O projeto educativo parece-me que é o mais importante. Porque é o instrumento que nos permite conhecer as nossas fraquezas na escola e lutar para a sua resolução.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R: Criamos uma comissão para a realização de matrícula, que é presidido pelo conselho técnico pedagógico. Como não existe subsídio para os membros dos diferentes órgãos, são eles que formam a comissão e depois são pagos. No ato de matrícula os alunos devem entregar cópias de BI. No caso dos alunos novos ingressos que não possuem BI, pedimos cédula pessoal ou qualquer peça de identificação, com o compromisso de entregar cópia de BI, antes do fim do ano. Os alunos internos, pedimos cópias de BI. Quando aluno transfere para a outra escola, deve primeiro procurar vaga na escola para onde quer ir estudar. Caso houver vaga, consultamos se o aluno cumprir com as propinas e depois passamos transferência. Caso o aluno não cumprir, deve primeiro lidar as dívidas com a escola. Se for no decorrer do ano, informamos que já pagou para não voltar a pagar na escola para onde transferiu. Antes da realização das matrículas, se o aluno quer ir para a outra escola, entregamos simplesmente declaração que confirma o nível do aluno, caso pedir.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: Isto é que é dor da cabeça. Naquele tempo, dávamos um subsídio aos professores que davam explicação aos alunos com dificuldades. Isso deixou de acontecer a muito.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Existe um programa para o curso secundário que recebemos no ano passado. Para o ensino básico 3º ciclo não recebemos programa. É o conselho técnico que entrega programa aos professores, através dos coordenadores. Greves sucessivas e falta de materiais didáticos não nos permitem cumprir os programas. Elaboram programas sem materiais de apoio. Os professores são obrigados a pesquisar e passar matéria no quadro, gasta muito tempo.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R: A taxa de abandono ronda uns 35% por causa de greve. Tenho uma história triste de um bom aluno que por causa de greve constante, resolveu ir apanhar castanha de caju que custava quase 1 euro e desistiu. Os colegas que continuaram, conseguiram bolsa para Portugal e ele perdeu essa oportunidade. Também temos situação de questões tradicionais. Quando um jovem chegar na fase de maturidade e é dada responsabilidade na comunidade, como, por exemplo, casamento e fanado. Insucesso ronda 20%. Muitos não dão importância a escola. Costumam dizer que sem escola podem resolver na vida, porque alguns são ministros sem a escola. Também nós o professores temos a nossa responsabilidade. Existem negociatas de notas entre professores e alunos. Os alunos esforçam menos com confiança de no fim do ano falar com um tio ou irmão para pedir, ou comprar notas nas mãos dos professores. Se isso não der resultado, acabam por reprovar. Também o sistema não favorece, porque hoje aumentaram níveis de ensino em muitas escolas da zona e os professores não estão preparados para ensinar os alunos. Acabam por sair fracos e não conseguem adaptar as demandas da nossa escola.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de (abandono precoce, entrada tardia, etc)?

R: Mesmo querendo criar estratégias não vai dar resultados devido as constantes greves no sistema. Não temos.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: Nenhuma estratégia. As faltas que marcamos aos professores não são descontadas e não tem nenhum efeito. No caso dos alunos também não temos. Torna-se normal os alunos anteciparem e prolongarem as férias.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R: O conselho técnico pedagógico controlo o desempenho dos professores através dos resultados de avaliações. Nas reuniões abordamos nisso e chamamos a atenção. No caso dos alunos usamos as pautas.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R: Sempre é ocupado. Sou líder e, ao mesmo tempo tenho turmas para dar aulas. Muitas vezes é difícil cumprir como professor e diretor. Chego a escola muito cedo e saio a zero horas. O meu dia a dia é dar aulas, despachar os documentos e fazer atendimentos.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R: As dificuldades são faltas de matérias para trabalho de escritório, falta de professores. No ano anterior, os professores foram colocados no mês de janeiro, depois do primeiro trimestre. Somos obrigados a contratar jovens com 12º ano ou funcionários de outros departamentos que estão a trabalhar na zona para assumirem os horários. Muitas vezes recorremos as pessoas que fossem professores e que estão na reforma para ajudar até quando temos novos professores.

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R: Recorro a DRE ou aos inspetores escolares.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R.: Tenho uma boa relação com todos. Percebemos uns aos outros e existe uma colaboração e respeito nas nossas relações. Na parte final das nossas reuniões de coordenação, damos possibilidade para cada um expor o que o deixou mal na sua relação com colegas ou com o diretor. Dali, pedimos desculpa uns aos outros.

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R: Sempre foi de colaboração e de ajuda recíproca. Contudo, não existem encontro de concertação entre os diretores, mas ajudamo-nos uns aos outros.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Os pais são participativos só pela sua direção. Os pais, em geral não são participativos. Se convocarmos reuniões, poucas é que se participam. Maioria dos nossos alunos são ao mesmo tempo, encarregados da educação deles mesmo. Os alunos também, só participam os membros da direção da associação.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: Existem uns que procuram a escola pela iniciativa própria, no caso dos alunos encarregados da educação. São eles que fazem as suas matrículas. Os pais, dificilmente procuram-nos. Poucos passam aqui para saber da aprendizagem dos seus filhos. Procuram a escola só para saber dos resultados dos seus filhos.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R: No início do ano traçamos as nossas metas com toda a comunidade educativa e cada um sabe o que deve fazer. Isso permite evitar conflito entre as estruturas ou órgãos.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R: A nossa comunicação é sempre formal. Fixamos toda a informação na vitrina da escola. Também realizamos reuniões com todos para passar as informações, ou também usamos as rádios existentes na zona.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R: Isso é o costume na nossa escola. É por isso que incluímos os pais e alunos no conselho diretivo, para que possam saber que a escola não é nossa. Estamos aqui a prestar serviço por um determinado tempo, mas sim a escola pertence à comunidade porque está implantado dentro da comunidade.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: A nossa relação é colaboração. Sempre que tivemos dificuldades recorremos a eles porque são representantes do MEN na região. Também, quando quiseram informação contactem-nos e fornecemos.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R: Sempre recebemos as orientações gerais para o ano letivo e calendários escolares.

3. Todos os membros da escolar seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: É difícil seguir. Porque existem sempre desobediências, tanto por parte dos professores como alunos.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: Enviamos o plano de investimento, relatório do ano anterior, algumas declarações pedidas pelos professores e os documentos que citei anteriormente

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R: No início entregamos os dados estatísticos de matrícula inicial, mapa docente, necessidade dos professores. No fim do ano entregamos sempre mapa estatístico de matrícula final.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R: Sempre diretor deve ser um líder para poder lidar com as estruturas da escola com base nas orientações do MEN/DRE. Deve elaborar os instrumentos de gestão escolar, ser elo entre a escola e comunidade local, implementar as orientações do MEN, ser um inspetor na escola para controlar todas as atividades escolares.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R.: deve ser tolerante e que sabe relacionar com as pessoas. Deve saber tomar decisão na hora exata e sem precipitar, ser um bom observador. Deve ser formado na gestão escolar para poder ter base, pode ser um bacharel, licenciado, mestre ou doutor com pelo menos 5 anos de experiência.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: Gestão e administração escolar, para poder cumprir melhor as suas funções na escola.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R: Quero sempre que esta escola seja de referência em sucesso escolar, para que os nossos alunos quando participarem em qualquer concurso possam dar conta de recado.

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R: Penso que o ministério que determina a política educacional, para isso deve haver uma direção, conselho técnico pedagógico, conselho disciplinar. Devem envolver, os alunos, professores, pais e encarregados de educação e civis.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: É muito lamentável com estas situações de greves prolongados. Isso tem a ver com as instabilidades políticas que acabam por afetar todo o setor social do país. Estamos simplesmente a salvar ano letivo. Já não se consegue ter um ano letivo completo, que começa de outubro para julho, é sempre greve e greves. Sendo assim o futuro estará comprometido. Tudo vai mudar, temos esperança. Não é a cabeça que está a faltar. É importante tirar a política partidária nas escolas. Para que ser diretor passa por um concurso ou competências técnicas e não pela militância nos partidos políticos. Hoje basta houver mudanças dos ministros, os diretores das escolas ficam com espírito inquietos porque sabem que vão ser trocados. É triste a nossa realidade.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R.: Prioridade deve ser reestruturação do sistema. Começar a fazer formação de reciclagem aos professores no mês de agosto ou setembro, antes de início de cada ano letivo. Trabalhar a base, educação de infância e ensino básico. É necessário formar os professores nessa área. É preciso definir a nossa forma de selecionar os alunos que vão para ensino secundário. Devemos investir na língua portuguesa no ensino secundário. É necessário adequar programas com contexto atual e criar manuais de apoio para alunos e professores.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R: Deve ser a gestão pedagógica, porque é o coração do sistema.

Entrevista “D5”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado)

R: Já fiz 24 anos como professor. Sou efetivo com formação de Ensino Básico.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R: Nunca exerci antes função docente nesta escola. Depois de ser nomeado diretor, também comecei a exercer como professor nesta escola.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R: São já 8 anos que estou como diretor nesta escola.

4. Anos de serviço como Diretor durante toda carreira.

R: São os 8 anos. Dantes eu era simples professor.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: Fui subdiretor, delegado de Sindicato dos professores na escola, presidente da comissão de estudos do círculo, que é Catió e Como, estatístico do setor.

6. Formação académica e especializada.

R: Sou formado em Bolama. Tenho bacharelato no ensino básico. Fiz algumas formações e seminários, como em gestão escolar, na estatística através do INDE.

II. MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL.

1. Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Eu era professor colocado no setor de Quebo e exercendo também a função do subdiretor. Com a saída do antigo diretor desta escola para ir exercer outra função, fui transferido para cá a fim de continuar os trabalhos dele, é assim que fui nomeado.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: As motivações são simples. Que é ajudar o país. Não posso recusar o desafio da ajudar o meu país. Também aceitei o cargo para mostrar as minhas capacidades. Muitos poderiam pensar que não tenho capacidade de dirigir uma escola, por isso aceitei. Hoje

muitas pessoas têm confiança em mim, devido às mudanças que fiz na escola. Consegui completar os ciclos do ensino básico na escola. Dantes era até 2º ciclo. Também, temos hoje centro informático na escola. Consegui trazer uma ONG portuguesa “Rotas dos Povos” que hoje está a apoiar quase todas as escolas da região de Tombali. O Nosso centro informático foi financiado pela ARN.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R: Continuou a mesma motivação e até está a aumentar. Porque já estou a tentar criar parcerias no sentido de abrir curso técnico para os nossos alunos.

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: Satisfação pessoal, são as confianças que DRE tem em mim e os nossos parceiros. Também as experiências que ganhei e estou a ganhar.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: São os sonhos e projetos que não consegui concretizar, como caso de aumentar novas salas de aulas para não deixar as crianças fora da escola. Estou a lutar para que isso seja uma realidade.

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R: É de gestão várias, manter a escola no seu formato. Desde que a escola surgiu, tem as suas regras que devem ser respeitadas e cumpridas por todos. Queríamos melhores condições na escola, mas isso não está a acontecer. O diretor deve ser exemplo para os alunos.

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: É cansativo, porque não temos subsídios e nem fundo de maneiio. Os parceiros nos ajudam, mas essas ajudas são de um ano. Como UNICEF, que nos ajuda com materiais escolares para os alunos. Aceitei esta responsabilidade porque conheço a realidade, mas aceitei viver esta cançera. Muitas vezes tiro dinheiro do meu bolso para aplicar na escola, fazendo os meus familiares a sofrerem em casa.

3. Quais os órgãos que existem na escolae quais são as suas funções?

R.: Na nossa organograma tem um diretor, subdiretor, secretário da escola, conselho técnico, estatística, conselho disciplinar, associação dos pais e encarregados de

educação e associação dos alunos. Trabalham interligados. Diretor; subdiretor, ocupa de entregar os horários aos professores; secretário da escola, controla o livro de ponto e de sumário para marcar as faltas dos docentes; conselho técnico pedagógico, assume a parte pedagógica, desde elaboração dos horários; estatística, associação dos pais e encarregados de educação, ajuda com fundos para a manutenção da escola; associação dos alunos, colaboram com a direção nas questões da disciplina na escola.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R: Não acontece, porque temos regulamento e ninguém pode interferir nas funções dos outros órgãos.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R: Posso dizer que é boa. Quem me conhece sabe que sou uma pessoa que sabe lidar com todos. Se no trabalho cometi erros, peço sempre desculpa.

IV. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?

R: O único documento que recebemos do MEN/DRE são as orientações gerais, e é na base dela que costumamos trabalhar. Mostra as nossas ações desde o início do ano até fim do ano. Na escola elaboramos Regulamento interno, plano anual de atividade comunicados, jornal dos alunos, que passa as informações e acontecimentos da vida dos alunos, tanto em casa, bairro, escola, etc. Ajuda na nossa ação dentro da escola. Permite apresentar uma boa imagem da escola. Hoje em dia, todos os alunos do setor procuram a nossa escola para estudar.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R: Sim existem. São regulamento interno, plano anual de atividade.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R: A participação da comunidade educativa é muito mais notável na elaboração. Isso permitiu-nos aplicar estes documentos sem grandes dificuldades porque todos participaram na sua elaboração. Aconteceu no ano anterior, uma aluna que comportou mal com um professor, foi sancionada com castigo da limpeza de escola durante uma

semana. O pai da aluna foi queixar ao diretor regional da educação, este no que lhe concerne pediu-me no sentido de perdoar a aluna, recusei. Porque ela comportou assim por ter confiança em mim enquanto família dela.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R: Mais importante para mim, é o regulamento interno. Porque é onde se encontram todas as regras que devem regulamentar a ação da comunidade escolar. Quem fugir de cumprir estas regras, estraga todo o bom funcionamento da escola.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R: Nas orientações gerais, vem todas as indicações para a realização de matrícula. No ato de matrícula, os alunos devem comprar um boletim de matrícula por 250 Xof, preencher e entregar acompanhado com um dos seguintes documentos, cópia de BI, cédula de nascimento. Os alunos do 1º e 2º ciclo do ensino básico não pagam inscrição. Os pais oferecem pagar 100 xof para a limpeza da escola. A lei disse que o ensino básico é gratuito, mas os alunos de 3º ciclo do EB pagam as propinas de 1000 xof mensal. Temos termo de frequência, onde encontram todas as informações dos alunos. Se o aluno quiser transferir, nós simplesmente passamos a transferência, informando o nível dele.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: Temos estado a trabalhar com os professores neste aspeto de não deixar nenhum aluno ficar para trás.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Sim existem programas. Temos um livro programa do ensino básico de vários anos. Estes programas não correspondem com o livro dos alunos. É preciso estar muito atento nas comissões dos estudos para orientar os professores nestes aspetos. Os programas são entregues aos professores pelo subdiretor. Na nossa escola, os professores não têm programas. A escola tem um único livro de programas que todos usam na comissão de estudo. Não é fácil cumprir programas devido constantes greves. Nunca na minha vida durante 24 anos como professor, vi greve deste tipo, 3 meses. É uma brincadeira.

Também os atrasos na colocação dos professores não nos permite cumprir programas. As crianças duram 5 horas na escola por dia.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R: O abandono é de 30%. As reprovações são baixa e estão na ordem de 2%.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de (abandono precoce, entrada tardia, etc)?

R: Costumamos realizar intercambio académico com as escolas e comunidades que costumam fornecer maior número de alunos para a nossa escola. Nestes intercambios falamos com os alunos nas palestras sobre as desvantagens do abandono escolar.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: As faltas aqui acontecem devido vários motivos. Antes de faltarem, pedem licença no conselho técnico pedagógico, e também, recorrem aos professores do coletivo para assumirem as suas aulas durante os tempos de ausência. Costumamos entregar as faltas para DRE de todos aqueles que faltarem sem justificação. No caso dos alunos, eu enquanto diretor, entro em todas as salas para chamar atenção acerca das faltas. Também as nossas crianças do sexo feminino, recebem género alimentício do PAM mensalmente. Estes géneros são distribuídos só para as alunas com menos números das faltas.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R: Fazemos comissão de estudos. É base dos conteúdos programados e das planificações que acompanhamos os professores. No caso dos alunos através das fichas e pautas trimestrais.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R: Costumo estar na escola todos os dias. Sou primeiro a chegar antes dos professores. Faço controle de tudo, desde a abertura das portas por parte do segurança, livros de ponto e de sumário se estão arrumados. De seguida vou para o meu gabinete para traçar o plano do dia como, por exemplo, analisar os documentos que entraram. Vou depois para sala dos professores ver quem são os que faltaram ou que chegaram atrasados, para orientar o presidente do conselho técnico no sentido de marcar faltas.

Já habituo o barulho das crianças, por isso não posso deixar um segundo de estar na escola.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R: São os comportamento dos alunos, porque ainda não sabem que não devem brigar na escola a ponto de magoarem uns aos outros.

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R: Recorre aos colegas da direção. No caso das dificuldades que conseguimos, recorremos aos inspetores escolares e comunidade através dos seus representantes.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R: Temos uma boa relação de trabalho e colaboração.

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R: Tenho uma boa relação com os meus colegas diretores. Estamos muito longe de Bissau, se não unirmos vamos sofrer muito. Por isso criamos um fórum de todos os diretores do setor. Quando houver problemas, costumamos convocar reunião para discutir e buscar soluções. Temos uma relação de colaboração.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Temos uma associação dos pais e dos alunos. Colaboram connosco e posso dizer que são participativos.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: Alguns pais procuram a escola e outros são convocados. As questões são sempre sobre a aprendizagem e comportamento dos seus educandos. Nas nossas reuniões são também os aspetos que eles atacam.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R: Fazemos tudo juntos, para que ninguém possa dizer amanhã que não tem conhecimento do que está a acontecer na escola. Os Professores só participam na composição dos órgãos da escola.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R: Recorremos as comunicações informais e formais. Porque passamos muitas das vezes as informações pela boca, mas também costumamos escrever alguns comunicados e Utilizamos a rádio.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R: Não faço nada sozinho sem que os membros da comunidade educativa participam. Aqui cada um assume as suas tarefas. Na nossa escola, é difícil muitas vezes distinguir o diretor dos outros membros da comunidade educativa. Trabalhamos em colaboração para podermos atingir os nossos objetivos.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: Como disse no início, somos modelos das escolas na região. A nossa relação com DRE é muito bom. Trabalhamos em colaboração.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R: Recebemos as orientações gerais e calendário escolar.

3. Todos os membros da escolar seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: Devem seguir, porque depois de termos recebido estes documentos, fazemos cópias para todos os departamentos existentes na escola.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: Não fizemos nenhum contacto neste ano letivo.

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R: Entregamos no início informações estatísticas dos professores e alunos. No fim também entregamos estatística final dos professores e alunos.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R: O diretor deve ser gestor da escola em todos os aspetos, como, recursos humanos, pedagógicos, materiais, financeira. Devem ter poder de controlar os professores e recursos materiais que existem na escola. Deve ser defensor dos alunos.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R.: Na Guiné-Bissau costumamos dizer que, os que estudaram, são os que estragam mais. Para mim devem ser licenciados, mestres e doutorados na área de ciências de educação, para poderem ter nível superior dos que está a dirigir. Porque se os dirigidos têm nível superior do dirigente, não haverá respeito de obediência. Muitas das vezes podem não aceitar colaborar nas atividades escolares. Devem ser pessoas com o mínimo de 5 anos de experiência.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: Gestão escolar é fundamental para exercer função do diretor. Já comecei formação nessa área com a FEC, é muito importante, e é o que o MEN quer para os diretores.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R: Quero aumentar as salas, implementar alguns cursos formativos para os nossos alunos (oferta formativa).

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R: Devem ser organizada da seguinte maneira, diretor, subdiretor, secretário, conselho técnico pedagógico, conselho disciplinar. Devem ser envolvidos pais, alunos, professores. Não se pode fazer nada na escola sem envolvimento desta gente. A escola é construído para o diretor e professores, mas sim para a comunidade.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: As nossas escolas não têm condições. Na sua maioria são escolas sem pavimentações, janelas, portas, tetos, correntes elétricas, águas canalizadas. Trabalhamos só por trabalhar. São constantes barulhos durante as aulas. Assim os alunos não apreendem nada. Situação atual é lamentável. É de chorar, porque até anos 80, os quadros que o país tinha, eram formados pelos colonizadores. São poucos, mas

deram resultados. Não havia muitas escolas. Eram boas escolas com bons professores. Havia rigor no processo de aprendizagem. Nenhum aluno é burro. Se o professor brinca na sua atividade docente, os alunos nunca vão aprender. Hoje não se vê para ficar contente na educação. Não existem manuais para alunos e professores. dificilmente existem encontros de formação para os professores. Falamos muito mal a língua portuguesa. Os professores são desleixados porque o MEN não assume as suas responsabilidades. Continuando assim, o futuro vai se comprometer.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R: Apostar no cumprimento dos programas. Invetir na formação e reciclagem dos professores. A inspeção deve fazer o seu trabalho. Se não houver isso, teremos muito por fazer. Investir na formação dos professores do ensino básico. Preparar estes professores para sala de aulas e criar condições materiais (manuais) para facilitar a aprendizagem dos alunos. Muitos professores saídos da formação não estão na altura de lecionar os primeiros níveis do 1º ciclo do ensino básico.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R: É a parte pedagógica, porque se não estamos a enganar os pais e os alunos.

Entrevista “D6”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado).

R: Entrei em educação em 1995. Já sou professor 25 anos. Entrei logo como efetivo. Andei muitas aldeias para criar escolas.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R: Estou cá como professor 8 anos.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R: Ainda não fiz ano. Estou cá como diretor 3 meses.

4. Anos de serviço como Diretor durante toda a carreira.

R: São 3 anos que fiz com diretor durante toda a carreira.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: Fui subdiretor e diretor antes de vir para esta escola.

6. Formação académica e especializada

R: Recebi as formações que são realizadas pelo INDE, Editora Escolar, UNICEF.

II. MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL.

1. Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Foi convidado pelo antigo diretor. Quando ele entrou na reforma, convidou-me para ficar como diretor e aceitei.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: Devido à confiança que o antigo diretor tem em mim, vi que é ético aceitar o cargo. Também por amor que tenho no trabalho de educação.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R: Sim, gostei da educação. É área mais sensível a nível do mundo. Nunca vi presidente sem escola, contudo, temos no país, deputados da assembleia nacional popular que não estudaram. A educação é chave do mundo.

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: Apesar de interrupção de aulas não sei se estou a trabalhar bem ou não. Quero que as aulas comecem. Quero dar aos outros o que aprendi. Só que os nossos governantes não gostam dos professores.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: Com estas greves, não trabalhei.

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R: Deve ser orientador dos seus colegas professores, dialogar com todos os membros da comunidade educativa. É trabalhador porque na escola o trabalho não se acaba. Deve ensinar, controlar as ações da comunidade educativa, zelar pela conservação dos edifícios.

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: Sinto muito contente. Não gosto de dar ordens, faço primeiro. Sou um líder que motiva os liderados.

3. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções?

R: Temos diretor, subdiretor, conselho técnico, conselho disciplinar, associação dos pais e encarregado da educação. Diretor orienta as ações na escola; subdiretor é funcionário permanente, faz todos os documentos e os arruma, conselho disciplinar é de controlar o comportamento dos alunos e professores; associação dos pais é de orientar os alunos em colaboração com o conselho disciplinar.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R.: Não existe, cada um sabe o que fazer. Não sabemos mais tarde, porque os seres humanos não são perfeitos.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R: A nossa relação é boa. Já cá estamos a vários anos e sempre trabalhamos em concordância das ideias.

IV. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?

R: Temos calendário escolar, orientações gerais, certificados, guias de transferência, plano anual de atividades, pauta. Ajudam-nos em entregar documentos aos alunos que estão a sair da escola e ajuda em melhoria do trabalho, como conhecer níveis dos alunos e na forma de funcionar na escola.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R: Só temos o plano anual.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R: Participam simplesmente na execução. Porque mesmo convidando, ninguém compareça.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R: Regulamento interno é o mais importante, porque permite saber da vida da escola através do seu funcionamento. Contudo nós não temos o regulamento interno.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R: Matrícula é gratuito. Recebemos alunos conforme número dos professores. Entregam no ato uns dos seguintes documentos, cópia de registo de nascimento, BI, com preenchimento de boletim de matrícula. A transferência é quando a família quer deslocar para a outra comunidade. O aluno ou pai deve primeiro saber da vaga na escola para onde quer ir estudar. Depois passamos a transferência com as notas do aluno.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: Não fazemos acompanhamento.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Sim, existe um programa de todas as disciplinas, mas nem todos os professores conseguem ter o programa. É a direção da escola. Não se consegue cumprir, devido constante greves.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R: Muito alto, devido às greves, fanado, casamentos e colheita de caju. O insucesso e muito alto devido a falta de apoio dos pais em casa.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de (abandono precoce, entrada tardia, etc)?

R: Fazemos sensibilização através das reuniões com os pais e encarregados de educação. Também durante as aulas os professores sensibilizam os alunos.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: Só marcamos as faltas. Estas faltas não são descontadas e ficamos sem saber o que fazer. Para os alunos não existe nenhuma estratégia.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R: Temos as pautas que nos permite monitorizar os alunos. Os professores e outros funcionários são difíceis. Não se realiza as planificações porque não é pago.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R: É só trabalhar. É assinar os documentos, organizar as turmas e orientar as atividades na escola. Costumo estar cá muito sedo.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R.: as dificuldades são falta dos materiais didáticos. Aqui não temos nada, nem fundo de maneiio. É o diretor que tira dinheiro do seu bolso para resolver problemas da escola

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R: Não tenho a quem recorrer. O governo que me colocou na escola não cuida de mim, abandonou-me com a escola. Tenho que esperar até quando tenho o meu salário para poder ultrapassar as dificuldades.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R: Tudo está bem. Abro diálogo com eles. Costumo perguntar o que devemos fazer e a partir das suas ideias é que tomo as decisões.

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R: É de colaboração. Temos boa relação. Sempre quando precisamos de algum documento, solicitamos uns aos outros.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Os pais não são participativos. E, os alunos são participativos.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: Dificilmente os pais procuram a escola. Quando passam aqui é para saber se os professores dos seus filhos estão na escola.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R: Não fazemos isso. Reunimos com professores e alunos, mas poucas vezes. Não participam na elaboração dos instrumentos de regulação.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R.: fazemos reuniões trimestrais. A nossa comunicação é sempre formal e informal.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R: Não existem estratégias para isso. A única pessoa que passa sempre na escola é o representante dos pais e mais ninguém.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: Estão todos os dois. Relação de colaboração como famílias e de chefe com o seu trabalhador.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R: A única coisa que recebemos, é calendário escolar, orientações gerais do ano letivo. Também entregam um exemplar de boletim de matrícula. Somos obrigados a tirar o dinheiro do nosso bolso para duplicar (fotocopiar) de modo a poder matricular as crianças. Se acabar, temos que esperar até quando conseguimos dinheiro para fazer fotocópias e continuar com a matrícula. Os inspetores são testemunho de como trabalharmos. Não há ajuda do MEN para a escola. Dantes havia projeto Editora escolar que produzia tudo e entrega as escolas. É só amor ao trabalho. Se não fosse isso talvez que não conseguiríamos fazer nada. Já nos disseram para marcar faltas aos professores que estão em greve com o objetivo de os retirar horários. Vamos retirar os professores formados para colocar os que não são professores formados, é só amor que guia o nosso trabalho.

3. Todos os membros da escolar seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: Não é fácil seguir as instruções, porque dão os conhecemos.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: Não fiz nenhum contacto com eles, e eles também não fizeram comigo. Talvez que entregaram aos inspetores, mas eu não recebi nada. Não conhecem as escolas e muito menos visitam ou fazem contactos connosco. Visitam as escolas que recebem arroz,

óleo para poderem tirar proveito dos géneros alimentícios. Nós que não temos, ficamos abandonados com a escola. Estamos aqui a fazer tudo pelo amor.

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R: No início enviamos as matrículas iniciais (mapas estatísticos), informações dos professores e pessoal não docente. No fim também enviamos o mapa de aproveitamento final.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R: Controlar os trabalhos na escola, controlar professores, documentos. Também produz os documentos, resolver os problemas ou conflitos na escola entre os membros da comunidade educativa.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R.: Para ser diretor de uma escola não é preciso formação. Não é como inspetor que deve ter formação. Ser diretor é lugar de troca, quando um sair o outro entra. O diretor deve ser uma pessoa trabalhadora, dialogante e de bom coração. Deve ser um bom mediador dos conflitos na escola. Deve ser uma pessoa calmo. Porque, na verdade, ser diretor não é preciso profissão, não tem área específica de formação para ser diretor, é importante ter experiência como professor com 5 anos como efetivo.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: Deve ser em administração e gestão escolar e língua portuguesa.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R: São muitas, quero fazer um novo edifício com tudo dentro da escola, desde cantina, residência do diretor, refetório.

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R: Devem ser envolvido professores, pais e encarregados de educação, alunos. Deve o MEN dar formação para que todos os membros da comunidade educativa saibam

quais são as suas funções e como devem colaborar na escola. É preciso nas formações dar subsídio para os formandos.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: Está péssimo. As escolas não estão a funcionar bem por razões de greves constantes. O MEN não escuta os sindicatos, simplesmente limitam-se a impor os seus desejos sem negociar bem com os professores. Não preocupam com pagamento de salários. A educação é uma área sensível de um país. Colocarmos a política partidária no MEN, limitarmos simplesmente a colocar membros dos nossos partidos e familiares nas escolas como diretores. Hoje a política estragou a educação. Não existem critérios para alguém ser diretor, basta ser militante de um partido. Os professores hoje não são pedagogos. Futuramente, ou privatizamos a educação, ou mudarmos a forma de liderança existente. Também o governo deve escutar os sindicatos, para que possam explicar o que querem para o bem da educação. Estamos a criar piores quadros para o país. Começar aulas tarde é costume e os alunos não recebem matérias completas, é triste.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? Que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R: É para atender os professores, melhorar condições de trabalho nas escolas, hoje temos que tirar do nosso bolso para podermos resolver problemas funcionais na escola. As mudanças urgentes são colocar materiais didáticos à disposição dos professores e alunos.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R.: para mim no meu entender é o funcionamento das escolas com materiais didáticos.

Entrevista “E1”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1 Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado)

R: Na carreira, comecei desde 1991 como professor de Ciências Sociais em Bolama, depois de três anos, vim para Bissau e passei a trabalhar nesta escola onde estou até hoje. São 27 anos como professor. Olha, eu não sou funcionário público, só trabalhei três anos na escola de Estado e mudei para escola católica. Sou efetivo da escola católica.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R.: 24 anos como professor e estou agora a completar 25 anos.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R: É assim, comecei a trabalhar 1994 como professora na escola de São Paulo durante dois meses. Mudei para esta escola católica como subdiretor e em 1995 fiquei como diretor do 1º ciclo do EB. Com a mudança da nova estrutura 2011 passei como diretor-geral desta escola. São 7 anos como diretor.

4. Anos de serviço como Diretor durante toda a carreira.

R: Olha, juntando ano de 1995 ate hoje, são praticamente 23 anos de serviço como diretor.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: Sempre como professor. Quando comecei a trabalhar em 1991 desempenho o cargo do secretário da escola e presidente do conselho disciplinar. Vim para Bissau sempre como professor. Como diretor faço o trabalho da contabilista da escola.

6. Formação académica e especializada

R: Agora sou licenciado em contabilidade e gestão. Tenho formação em serviço em gestão e administração escolar com a FEC e sou formador desta área durante três anos.

II. MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL.

1.Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Olha, é assim. Comecei a trabalhar na escola de São Paulo como professor e o padre responsável viu as minhas qualidades e trouxe-me aqui como subdiretor para ajudar na organização desta escola. No ano seguinte o diretor abandonou e eu subi interinamente. Depois de dois anos o padre que é proprietário da escola decidiu nomear-me como diretor da escola.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: Eu sinceramente, o meu primeiro sonho era ser um médico. Nunca quis ser professor. Depois dos anos de serviço, comecei a descobrir que posso ensinar os mais pequeninos. Percebi também que posso dirigir a escola. Comecei a trabalhar para poder chegar ao cargo do diretor. Como não tenho como formar na administração e gestão escolar, fiz a minha formação na gestão e contabilidade. Independentemente de na altura tinha vaga do lugar do diretor, e eu vinha a exercer essa função, senti motivado que posso e aceitei o cargo. Porque na altura eu vi que a escola estava a cair em organização. Veio em mim a vontade de ver esta escola a crescer e de ser modelo e resolvi assumir a função do diretor.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R: Até hoje. Sinceramente, se eu pudesse fazer milagre para que essa escola seja o melhor do país, eu faria. Conhece este país, as coisas não são como deseja e não vejo a forma como podemos fazer.

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: É a colaboração de toda a equipa. Durante os anos que trabalhei aqui, a colaboração dos colegas professores, dos pais e encarregados da educação, da própria comunidade, motivou-me muito. Não vou falar da questão financeira, porque isso nunca é satisfatória. Quando mais temos, fazemos mais despesas. Isso também me encorajou. Dizer-me que sinto todo satisfeito em termos profissionais é complicado. Hoje em dia, quando entro nos restaurantes e nos transportes públicos, as vezes não pago, porque os meus ex. alunos cumprimentam-me com muito respeito e pagam transporte para mim. Muitas vezes sinto envergonhado, mas é o reconhecimento do trabalho que fiz enquanto professor e diretor.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: Olha, ser diretor desta escola, fez-me afastar da minha família. Saio as seis de manhã e volto as oito da noite para pegar transporte e ir para a casa. É o único aspeto que me complica e que me faz um bocadinho dor da cabeça.

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R: Olha, para mim, o diretor é o gestor. Para mim, é a cabeça de todo o corpo. É gestor e administrador. Não só gerir os meios que tem, mas sim, administrar todo o sistema da escola. Isto é a função do diretor, saber equilibrar as coisas, resolver os problemas e pensar no desenvolvimento da escola, não só em termos físicos, mas também pedagógicos. Formar uma equipa que lhe ajuda a trabalhar para chegar num nível muito alto, em termos pedagógicos e em todos os aspetos. Para além de ser o gestor e administrador de todo o sistema da escola, ele é o interlocutor entre a escola e o Ministério ou Direção Regional da Educação.

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: Olha, eu como diretor da escola, vejo que estou a exercer as minhas funções, embora com algumas dificuldades, tendo em conta a situação do país, mas de uma forma positiva. Tentando cada vez mais ir ao encontro daquilo que é desenvolvimento do sistema educativo da Guiné-Bissau. Preocupe-me cada vez mais a situação da educação, porque não está a acompanhar com o desenvolvimento do país. Imagine, estamos a trabalhar sem manuais escolares. Andamos a fotocopiar os manuais, porque o Estado é o único detentor de produção dos manuais através de pedidos que fazem aos parceiros como UNICEF. Estamos na condição de produzir os manuais, mas dão deixam. Essa é umas das dificuldades que sentimos. Nós ainda produzimos os manuais para o 2º ciclo do EB, mas não na qualidade que queríamos.

3. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções?

R.: Olha, na nossa escola existe cinco órgãos. Temos supervisor que é padre, diretor-geral que sou eu, diretores dos ciclos (pré-escolar, 1º e 2º ciclo do EB), coordenador pedagógico e ecónomo que responsabiliza das cobranças. Supervisor, supervisiona todos os trabalhos, vendo como desempenhamos as nossas funções. Diretor-geral é para gerir todo o sistema, tanto a nível do pré-escolar, 1º e 2º ciclo. Os subdiretores dos ciclos trabalham diretamente com a diretor da escola. O coordenador pedagógico coordena todas as atividades pedagógicas da escola no 1º e 2º ciclo do EB. No jardim, temos uma diretora é especialista na área, porque é formada na educação de infância,

é também ela que coordena pedagogicamente essa área. O ecónomo é o secretário financeiro, usei o termo italiano, é quem assume as questões financeiras da escola.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R: Não existe nenhum. Andamos sempre em coordenação. Temos as nossas reuniões periódicas, temos um regulamento interno que defina as competências dos órgãos, baliza os limites de cada um.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R.: olha, a relação é sempre boa, porque há respeito do regulamento interno. Cada um sabe onde começar e onde terminar no seu trabalho.

II. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?

R: É assim, os documentos que elaboramos aqui são as fichas. Os modelos já vieram no despacho nº 17 de 2010 e também no boletim oficial nº13 de 2011. Esses modelos, são os que pegamos e reproduzimos. Para além desses modelos, também produzimos as convocatórias que não vieram nos modelos do MEN. De resto, todos os modelos que o MEN tirou, reproduzimos. Esses documentos ajudam muito e muito na gestão, tanto dos recursos humanos, pedagógica. Gestão financeira, produzimos tudo, porque o MEN não produziu modelos dessa área. Gestão das infraestruturas também o MEN produziu modelos que nos ajudam muito. Temos arquivo de tudo o que recebemos e produzimos na escola, também temos todos esses documentos informatizados para qualquer situação. Por exemplo, temos o regulamento interno que ajuda nas nossas intervenções. As diferentes fichas ajudam em controlar as avaliações e organizar as informações dos alunos, desde o primeiro momento que entrou na escola.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R: A escola tem um projeto educativo, um regulamento interno, um orçamento, um plano anual de trabalho, etc., que todos os membros da comunidade educativa conhecem e que seguem. Está fixada no quadro da informação. Quando uma pessoa sai, em cumprimento destes documentos, faço caso de chamar atenção e fazer-lhe recordar do

que nos orientam. É preciso a persistência com as pessoas no cumprimento destes documentos.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R: Olha, o regulamento interno foi elabora desde 2004, na abertura da escola, a primeira alteração foi em 2007 numa assembleia-geral e a segunda em 2011 aquando da mudança para o novo edifício e foi aprovado por toda a comunidade educativa. Foi assim que a aprovação do projeto educativo aconteceu. A elaboração do plano anual de atividade aconteceu por ciclo. Cada ciclo elaborou o seu plano anual. A direção por fim, pegou nestes planos elaborados por ciclo e elaborou um plano anual da escola que foi apresentado na primeira reunião por todos. Cada aluno e pais têm o plano nas mãos. Assim posso dizer que a participação da comunidade educativa é em todos os processos.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R.: Olha, esses documentos são importantes. Começamos pelo regulamento interno, não há nenhuma instituição pode funcionar sem a limites das competências. Se não tiver um regulamento interno é uma desorganização completa, se calhar cada um vai fazer o que quiser. O projeto educativo também é um documento orientador. Não é muito longe do regulamento interno, porque tiramos muitas coisas do regulamento interno para o projeto educativo. Uma escola que não tem projeto educativo não pensa no seu desenvolvimento. Pensa que a escola continua a ficar como começou. Projeto educativo permite pensar no futuro da escola, na sua sustentabilidade. A escola não só fica na sala de aulas. As crianças precisam sair do espaço escolar para adquirir novos conhecimentos, daí a importância do plano anual. Sinceramente, para mim, é complicado escolher um e deixar o outro, porque todos são importantes. Vou escolher o projeto educativo.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R: É assim, o ano letivo termina sempre no dia 31 de julho para os professores e para os alunos na última sexta-feira do mês de junho. A renovação das matrículas para os alunos internos começam a partir do dia 6 de maio. Isto é para permitir que tudo termine até fim de julho e irmos para as férias. Os antigos alunos só confirmam a matrícula. Os pais e encarregados de educação dois meses para decidirem se querem que os seus

filhos ficassem na escola ou se vão sair e mudar. As saídas nunca acontecem, todos ficam na escola e querem ainda trazer os mais novos. Seguimos sempre as orientações que recebemos do Ministério da Educação com os alunos novos ingressos na escola, que são, preenchimento dos boletins, fotografias, cédula pessoal e cópias de bilhete de identidade, cartão de vacina e alguns documentos médicos no caso de padecessem de algumas doenças. Aqui na cidade, dificilmente encontra alunos sem registo. A muito anos havia esta situação, mas agora não. Embora existam registo onde os nomes dos pais não configuram, que é muito normal. É assim, dificilmente existem transferências dos nossos alunos para as outras escolas. Interesse dos alunos de transferirem para as nossas escolas, que é muito difícil devido faltas de vagas. Os que saem daqui são os que vão para o exterior como Portugal e França. Os que concluíram o 6º ano, escolhem umas destas escolas Liceu João XXIII, SOS, Athadamu. São finalistas, levem apenas o certificado do 6º ano.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: Olha, é assim. Fazer acompanhamento para os alunos na escola é complicado devido às dificuldades das salas de aulas que temos. Durante as aulas colocam os alunos que têm mais dificuldades nos bancos da frente para poderem ser acompanhados pelos professores. Também chamamos sempre os pais desde inicio para pôr o ponto de situação dos seus filhos. Orientação no sentido de colocarem os filhos nas aulas de reforço. Hoje temos dois professores que estão a dar aulas de reforço por iniciativas próprias aos alunos, os pais assumem o pagamento. Estas aulas de reforço faz-se fora da escola.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Olha, seguimos o programa e o currículo do Ministério da Educação. É um programa muito velho. Creio que é dos anos 80. Fazemos o esforço de pegar programas dos outros países e selecionar com o país para poder dar os nossos alunos. Existe um programa no MEN. A escola tem um livro programa que fazemos cópias e entregamos aos professores. Olha é assim, o 1º ciclo tem 4h30mn diário. O jardim tem um período integrado, das 8h30mn as 16h30mn, tem 8h00. O 2º ciclo tem 4h30 mn diário. Gostaríamos de ter mais horas, mas não é difícil. Precisamente tenho aqui os horários. Tendo em conta as orientações do ministério da educação, no 1º ano, a língua portuguesa tem 10 horas, matemática 7 horas, ciências 4 horas, tudo por semana. Educação física não tem nada. Julgamos que a educação física é importante para o

desenvolvimento físico e intelectual da criança, optamos em tirar uma hora a português, por aqui não temos problema na língua portuguesa, porque os alunos falam, não digo muito bem, mas com grande facilidade. Conseguimos cumprir o programa, porque temos mais de 180 dias letivos. No ano passado tínhamos 184 dias letivos e neste ano 186 dias. Mesmo perdendo alguns dias, lutamos em repor estes dias. Por isso, muitas vezes cortamos alguns feriados com consenso dos pais e encarregados da educação. Seguimos sempre o calendário do MEN. Infelizmente o MEN tira calendário lá para fim de outubro ou novembro devido às lengalengas no sistema do ensino. Pensam calendário muito cedo. Costumamos começar mais cedo. Infelizmente o calendário do MEN não corresponde com o nosso, no que concerne com feriados e início das avaliações trimestrais. Veja só, até agora não começaram as aulas. Se começaram vão tirar calendário que nas datas das avaliações não batem com o nosso. Imagine uma escola que começa as aulas em 15 de setembro como o nosso, não é fácil não conseguir o cumprir o calendário o MEN.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R: Olha, no passado estávamos em 0,2%, mas são abandonos ligados com a mudança de residência da família. O insucesso no ano passado era de 10% e o sucesso de 90%. O problema tem a ver com grande dificuldade que os alunos apresentaram devido à falta de acompanhamento por parte dos familiares em casa. A escola faz tudo o que está ao seu alcance nos 4h30mn que os alunos fazem aqui, mas em casa não existe apoio. É muito complicado.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas como (abandono precoce, entrada tardia, etc.)?

R: Olha, é assim. Falar com os pais sobre as dificuldades dos seus filhos e procurar solução. Só que procurar solução, a escola não tem meios financeiros para resolver este problema, que passa pela procura de professor para fazer aulas de reforço no período contrário do aluno. É muito complicado. Orientamos os pais no que podem fazer em casa.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: Felizmente, aqui não temos problema de faltas dos professores. Só faltam por causa das doenças ou falecimento de familiar próximo. Temos na sala dos professores, no quadro de informação as normas de quando é que o professor pode faltar. Está bem claro os dias de faltas no caso de falecimento de familiares, do 1º, 2º e 3º grau. Faltam

aqui só por causa das doenças e sabem que se faltar vão ser descontados. Os alunos faltam só por causa das doenças. Porque aqui, quando falta o aluno dois dias, ligamos aos pais para saber o que está a passar. Faltando um dia, desconfiamos que é por causa da doença. Temos uma ficha de justificação das faltas que entregamos gratuitamente aos pais para justificarem.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R.: olha, é assim. Dos professores e pessoal não docente, temos uma grelha de avaliação. Normalmente, não tenho tempo para acompanhar os professores, mas temos o coordenador pedagógico que passa nas turmas para ver aulas e, eu também passo de vez enquanto e avaliámos. No fim do trimestre, chamamos o professor e tiramos a grelha, discutimos para ajudá-lo melhorar. No caso dos alunos é assim, as avaliações são calendarizados e os pais sabem. Os professores não podem aplicar e fazer correção das provas dos seus alunos. São feitas por outros professores do mesmo nível e das outras turmas que depois entregam os resultados e um relatório, apresentado os pontos fortes e fracos dos alunos como no aproveitamento, comportamento. Nós depois chamamos o professor e falamos com eles sobre às dificuldades dos alunos. Também chamamos os pais e colocamos-lhes as dificuldades dos seus educados, pedindo ajuda deles em casa. Por isso que, antes do fim do ano muitos pais chamam-me dizendo “o meu filho deve repetir o ano, fiz tudo em casa, mas ele ainda continua com as mesmas dificuldades”. Há aqueles que os filhos conseguem superar as dificuldades, mesmo assim os querem que repetem o ano. Costumamos dizer não se conseguiu subir para 60%, pode ir para frente e vamos continuar a acompanhar. É assim, fazemos no final de cada mês uma avaliação em todas as turmas do 1º ciclo. Trocamos os professores das mesmas disciplinas das turmas para dar aulas e tentar descobrir as dificuldades dos alunos e sentar com o professor da turma e explicar-lhe o que descobriu e ajudar o colega com a experiência em como pode ultrapassar essas dificuldades. Fazemos as reuniões de coordenação e planificação semanal às sextas-feiras para o jardim, quinzenalmente para o 1º ciclo e mensalmente para o 2º ciclo aos sábados. É um momento de ajuda mutua entre os professores, desde discussão das matérias, planificação das aulas, uniformização dos exercícios.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R: É muito complicado. Saio da casa 6h30mn e chego à escola às 7h15mn. As vezes começo a trabalhar as 7h15mn. Às 9h00 tenho que ir para o jardim ver as educadoras se estão todos e cumprimentá-las. Depois entro reunião com a subdiretora para analisarmos o trabalho do dia. Fico no jardim até quase 10h30mn, depois volto para aqui para acompanhar os trabalhos dos professores, atender os pais e encarregados da educação, tratar das questões burocráticas como, despachar os documentos. O que rouba o meu maior tempo é o atendimento da comunidade educativa e elaboração dos documentos da escola.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R: Olha, as dificuldades são enormes, temos ainda carência de materiais. O espaço não está equipado, falta tudo nas secretarias. Maior dificuldade que sinto é falta de materiais didáticos de apoio para os professores e alunos. Não temos computadores para tratar os documentos, nem arquivos para colocar e organizar instrumentos de gestão.

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R: Temos o nosso supervisor aquém, recorremos para resolver os problemas. Fazemos as nossas pesquisas lá fora do país, para ver como podemos conseguir os materiais nos preços mais baratos para podermos comprar. Como no ano passado conseguimos os materiais didáticos em bom preço, desde mapas, cartazes e outros materiais.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R: Temos relação de trabalho. São boas relações. Também, relação de familiaridade porque já estamos cá mais de dez anos juntos. A nossa relação é na base do respeito mutuo e de regulamento interno, no cumprimento do horário de trabalho.

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R: Por exemplo, com o diretor do liceu João XXIII temos uma boa relação. É um relação de colaboração. Fornecemos informações uns aos outros. Eu as vezes vou inteirar como é que os alunos que saíram da nossa escola estão a comportar, para poder melhorar o meu trabalho aqui. Faço a mesma coisa com as outras escolas onde os nossos alunos costumam ir estudar. Eles é que não façam isso, talvez porque têm níveis mais alto do ensino nas suas escolas, mas fazemos isso para poder melhorar o nosso trabalho aqui. Nas escolas da diocese, passamos informações uns aos outros, colaboramos a nível da organização. Com as escolas públicas faço a mesma coisa, porque os professores que

temos aqui maioria são das escolas públicas. Os pais e encarregados de educação dos alunos que temos, são professores e diretores das escolas públicas. Como sou formador na FEC na área de administração e gestão escolar, tenho facilidade em conseguir os documentos, estes vendo o que produzimos aqui, aproveitam pedir e nós damos para levarem nas suas escolas.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Olha, as famílias são participativos. Só que é o sistema da Guiné-Bissau, participam quando forem solicitados. Digo isto porque minoria, solicitados ou não, passam na escola para acompanhar e ajudar. Outros ficam sempre de braços cruzados, que preciso pôr a música para começarem a dançar, só quando foram solicitados é que participam. Os alunos também são participativos, colaboram com a direção, trabalham.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: Olha, no início todo o mundo procura a escola para matricular. Cerca de 80% procuram a escola só no ato da matrícula, depois desaparecem. Costumo dizer os pais na reunião, se pensam que aqui é um parque de estacionamento, aqui é a escola. Devem estar presente para acompanhar e ajudar a escola. Está no projeto educativo. Olha, no ato de matrícula no primeiro ano, fazemos um contrato de matrícula e anexamos ao boletim de matrícula. Se depois perguntar aos pais o que está neste contrato, dizem que não têm tempo de ler aquilo. As nossas reuniões com os pais dividem-se sempre em duas partes. Na 1ª, a direção apresenta as suas dificuldades e pede a colaboração dos pais. Na 2ª, os pais apresentam as suas críticas e sugestões de melhorias. O maior problema que os pais apresentam é questão de falta de tempo e dificuldades financeira e de desintegração da família, devido à separação, o que leva sempre divergência entre os dois sobre com quem a criança deve ficar. Ajudamos sempre em resolver problemas, aconselhando os dois sobre quem é melhor ficar a criança, com eles ou com alguma familiar de confiança dos dois. Já resolvemos cerca de mais de 4 situações deste tipo. Existem pais que não trocam mãos por causa das nossas situações tradicionais, o dinheiro deve vir diretamente para a escola, mesmo de alimentação da criança porque alegam questão de feitiçaria ou manjedouras.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R: Olha, é assim, com os professores já fixamos as nossas metas do aproveitamento desde o início do ano, que deve estar entre 85% a 90%. Em cada turma, temos um professor responsável. Hoje é concorrência entre os professores para ter melhor resultado. Fazemos tudo em conjunto.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R: Fazemos tudo formalmente. Com os pais, mandamos uma carta. Quando não compareceram, chamamos pelo telemóvel. Os resultados dos alunos são mandados para casa num boletim. Fazemos toda a nossa comunicação formalmente.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R: Olha, tanto os alunos como professores, costumo dizer que, estou aqui porque estão. Estamos aqui porque esta infraestrutura está. Conseguem sentar nas salas porque tudo o que está aqui, é meu é vosso é nosso. Temos de cuidar de tudo. Estamos aqui de passagem, um dia vamos sair e deixar tudo para os que vão nos substituir. É assim que falo com todos, pessoal não docentes e pais. Cada um deve deixar um legado para os que nos vem substituir. Costumamos envolver todos nas atividades da escola, em qualquer atividade.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: Temos uma relação de colaboração e de respeito pelo superior hierárquico. Temos de respeitar todas as orientações do MEN de A-Z, porque é responsável pela educação na Guiné-Bissau. Costumo dizer que somos uma tapa buraco. Onde o MEN não pode chegar, tentamos de tapar, mais com autorização do MEN. No dia que quiseram, podem simplesmente fechar as portas da nossa escola.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R: No início de cada ano, costumamos receber as orientações gerais para o ano letivo. Recebemos e seguimos, mas adaptado conforme a nossa realidade sem sair das orientações do MEN.

3. Todos os membros da escola seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: É obrigatório. A direção segue, então todos têm que seguir.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: Olha, no início do ano, nós através da comissão que coordena todas as escolas da diocese, vai ao MEN, informar de que vamos iniciar o ano letivo. Recebemos as orientações. As orientações são enviadas para a comissão da educação e ensino da diocese, que depois são entregues para as escolas. Se temos alguns problemas para resolver com o MEN, 1º informamos a coordenação da comissão que seguidamente, resolve isso com o MEN. A escola com o MEN neste ano não fez nenhum contacto direto.

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R.: Olha, no início de cada ano, entregamos os dados estatísticos da escola. Entregamos não só na DRE, como também na inspeção escolar. No fim do ano somos obrigados a entregar o mapa de aproveitamento final e código 25.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R: Olha, coordenar e controlar são duas tarefas que o diretor deve desempenhar na escola. Coordenar todas as atividades que são executadas na escola e controlar a sua execução.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R: Olha, o diretor deve ter pelo menos um nível desejado de formação na área de educação, administração e gestão escolar. Ser licenciado, também é aceitável um curso médio de pelo menos 3 anos. Deve trabalhar como professor 10 anos e na direção da escola pelo menos 5 anos para poder saber como funcionam as coisas. Para ser diretor da escola, seria melhor fazer concurso, cada um entrega os seus documentos, desde

os certificados, curriculum vitae para poder ver a experiências e conhecimento da pessoa ao nível de gestão escolar. Depois associamos o seu conhecimento com as suas experiências, para podermos decidir. Se possível realizar entrevistas, só isso criaria melhores condições para as nossas escolas. Porque eu como diretor sentirei que subi para o cargo pelo mérito, não pela escolha por camaradagem ou pela filiação partidária. Porque com a escolha partidária eu torno-me pequeno demais no meio dos colegas da escola. Aliás, quando o meu partido começa a cair eu caio logo. Para mim, tem que haver um concurso para o cargo de diretor, fixar anos de duração. Isso deve alastrar para todos os cargos da direção das escolas. Eu já assisti, alguém sair de formação este ano e nomeado logo diretor da escola. Aconteceu até na escola de formação dos professores, alguém a estudar último ano do curso e foi nomeado diretor da outra escola de formação dos professores. Sinceramente, são coisas que comprometem muito o nosso sistema do ensino.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: É em gestão e administração escolar. É preciso também outras formações, mas o mais importante é em gestão e administração escolar.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R: Olha, o que me faz pensar muito devido à solicitação dos pais, é construir novo pavilhão para poder ter o 3º ciclo do EB. Hoje os pais estão nos exigir para completarmos o ciclo. Dizem que os seus filhos saem aqui muito bem preparados e vão outras escolas e se o nível da escola é baixo, acabam por enquadrar no nível da escola. Eu queria também especializar-me na gestão e administração escolar. Se tiver dinheiro, sinceramente tenho que especializar nesta área.

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R: Olha, tenho oportunidade de ser formado pela FEC na área de gestão e administração escolar. Dantes eu fazia o meu trabalho de forma da administração geral. Hoje com a formação faço o meu trabalho da melhor maneira. É difícil organizar as escolas na Guiné-Bissau porque os diretores mudam com o regime. Sabemos que o nosso sistema está cada vez mais complicado, o sistema político muda de três em três meses, os diretores também mudam de três em três meses, o mais tardar um ano. Primeiramente é organizar a nível da estrutura, ter um ministro, um diretor regional conhecedor da educação, inspetores e diretores. O diretor deve formar uma equipa. Na escola deve haver um diretor, um subdiretor que pode desempenhar as funções do

coordenador do conselho pedagógico ou ter um coordenador pedagógico, responsável da área de disciplina ou um responsável de património. Ter só o diretor para fazer tudo é impossível, as coisas não vão funcionar. Olha, a comunidade deve ser envolvida, através da associação dos pais.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: Olha, a situação atual está muitíssimo complicado devido as constantes mudanças dos ministros. Cada ministro que chega muda os diretores e estes mudam as pessoas da direção e colocam das suas conveniências ou das suas filiações partidárias como fazem os ministros. No futuro eu não estou a ver luz verde. As coisas estão muito escuras. Nem fumo estou a ver para ter esperança. Não estou a ver um futuro rápido na educação. Nós não estamos a formar homens do amanhã neste sistema político que adotamos. Estamos a largar homens de qualquer forma. Para melhorar a situação da educação, 1º devemos melhorar a sistema político, senão, vamos ficar onde estamos ou piorar ainda mais. Hoje estou com medo da situação da educação. Os professores saem das escolas de formação mal preparados, com um nível muito baixo. Temos cá os professores que saíram das escolas de formação, os recém-formados, mas é preciso fazer muito trabalho com eles, é muito complicado.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R: Olha, 1º é formar professores capazes. Criar equipas nas direções das escolas capazes. Equipas que vão trabalhar pelo menos 10 anos, não é mudar cada ano. Ainda durante estes primeiros anos, preparar um currículo adaptado a nossa realidade. Fazer uma formação aos professores na base desse currículo. Dar uma dinâmica a inspeção, para poder inspecionar, seguir os trabalhos porque todo o homem é resistente as mudanças. Se fazemos uma mudança e não há seguimento, as pessoas vão resistir e voltar como anteriormente. Olha, as mudanças mais urgentes no EB, não sei se é a formação dos professores e adaptação do currículo a nossa realidade. Os programas que temos hoje estão caducados. Nas escolas já constatei que, os professores das mesmas disciplinas dão conteúdos diferentes devido à falta de coordenação, porque as direções não querem tirar dinheiro para pagar as horas de comissões de estudos para juntar os professores e coordenarem. Hoje ninguém aceita fazer coordenação sem pedir contrapartida. Antigamente fazíamos isso por causa do patriotismo. É urgente as comissões de estudos no EB.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R: Eu para mim, não tenho um que é mais importante. A parte pedagógica é importantíssimo. Estamos aqui porque os alunos estão, se os alunos não estiveram aqui, nós também não estaríamos. Então o nosso foco deve estar concentrado no desenvolvimento intelectual dos nossos alunos, com as infraestruturas que ajudam muito no desenvolvimento dos alunos.

Entrevista “E2”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1 Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado)

R: Já estou a exercer carreira como professor a 8 anos. Tive 4 anos como contratado e 4 como novo ingresso, porque até agora não sou efetivo.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R: Estou já 2 meses.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R: Como diretor nesta escola já estou a 2 meses.

4. Anos de serviço como Diretor durante toda a carreira.

R: Esta é a primeira vez que estou a exercer como diretor. Já são 2 meses.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: Simplesmente fui professor.

6. Formação académica e especializada.

R: Fiz bacharelato na língua francesa pela escola de formação dos professores “Tchico Té” e estou a terminar a minha licenciatura. Estou no 4º ano da licenciatura em Ciências de educação.

II. MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL.

1. Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Fui convidado por um professor meu, que é meu amigo, porque o proprietário pediu-lhe para arranjar um diretor para assumir a direção dessa escola. O proprietário estava a precisar de um diretor. Como estou agora a trabalhar a minha monografia, julguei que é uma oportunidade de ganhar experiência como formando na área, por isso aceitei.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: As motivações sempre podem ser muitas. Uma das motivações é de poder ajudar no crescimento da escola. Vi que há uma vontade pelo menos por parte do dono da escola. Porque antes a escola não era assim. É uma escola que começou debaixo das mangueiras, ele conseguiu levantar paredes. Portanto, eu decidi vir ajudar. Tenho colegas que terminamos Tchico Té, estão a fazer economia, mas eu decidi continuar na área da educação para poder servir a sociedade. Eu vi o projeto, conclui que há uma necessidade de ajudar, independentemente do que vou ganhar, mas a minha presença aqui é para proporcionar o desenvolvimento da escola. Outra motivação tem a ver com o meu profissionalismo. Porque vi que estando aqui vou poder aplicar, na prática, os materiais que recebi na formação. Trabalhando só nas escolas públicas na situação atual nunca serei chamado para ocupar cargo do diretor porque não sou político, não pertenço a nenhum partido. Hoje para ser diretor nas escolas públicas é preciso ser membro de um partido político. Portanto, eu vi o surgimento desta iniciativa julguei que posso ajudar também.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R: Sim matem-se ainda a mesma motivação, até penso que está a crescer mais. Estamos a trabalhar na organização dos processos. Cada dia estamos a ter ideias com vista ao desenvolvimento da escola.

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: Os aspetos que eu vi e que contribuíram é a colaboração dos colegas professores e proprietário da escola. Cheguei e não conheço bem a casa e eles mostraram abertamente os processos de trabalho que tinham e também mostrei o que trouxe para juntar e relançar a escola. Então estas duas dinâmicas dos que já estavam e eu que acabei de chegar vai contribuir para o crescimento da escola. Agora é investigar mais para poder mudar a escola. Trabalho como professor e sou também diretor. Podia ficar só no gabinete, mas decidi trabalhar para conhecer as dificuldades dos alunos e contactado com os pais, para poder ver as posições a tomar no caso de processo de aprendizagem.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: Ok, aspetos que estão contribuir menos tem a ver com as dificuldades dos pais. Na Guiné-Bissau, os pais têm pouco tempo de passar na escola e de acompanhar os seus filhos e cumprimento dos seus deveres no que toca com o pagamento das propinas dos seus educandos. Se não estão a pagar nós também não vamos conseguir cumprir com

os professores, e não pagando os salários, o nível de motivação vai diminuir. Isso vai aumentar o nível de desconfiança entre a direção e os professores. Estamos a trabalhar já nisso, que é, criar a associação dos mais ativos.

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R: Quanto a mim, a função do diretor de escola, como a nossa que não é tão grande, é de gerir os aspetos pedagógicos, trabalhar os instrumentos como Projeto Educativo, Regulamento Interno e lidar bem com os professores, os pais e encarregados de educação. Porque só assim que a escola pode andar. Só com a colaboração dos professores e pais é que a escola pode ir para frente. O diretor é um intermediário entre os professores, pais e encarregados de educação. Contudo, tanto os pais como os professores podem contactar diretamente uns com os outros como também com o diretor. Assim o diretor estará na altura de aconselhar os professores no caso de algum mal-entendido com os pais. Para mim a função do diretor da escola é de gerir os aspetos pedagógicos, alguns financeiros, porque não podemos trabalhar sem ganhar alguma coisa. Um diretor da escola é um líder que orienta, comanda e não fica só a dar ordens. É um que deve motivar os liderados. Um diretor deve conhecer nomes dos seus liderados e os seus problemas. Muitos dos diretores não conhecem nomes dos professores das escolas onde estão a exercer as funções do diretor, isso é triste e não é liderança.

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: Vejo como um líder que procura comunicar com todos e resolver os problemas que existem na escola. Um diretor não pode deixar de resolver o problema na escola, porque se não, um dia transborda, e se isso acontecer, cria problemas. Portanto, o diretor deve procurar resolver todos os problemas. Por isso, para mim, um diretor da escola deve trabalhar como um líder. No meu entender, trabalhar numa escola com professores competentes, o diretor não deve estar a dar ordens, mas sim comandar, orientar, ser primeiro a mostrar exemplo. Não posso ficar sentado no meu gabinete a dar ordem ou mandar o professor fazer, devo ser o primeiro a iniciar para mostrar exemplo. Só assim que uma escola pode funcionar de uma forma adequada.

3. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções?

R: Na nossa escola os órgãos que existem são os seguintes: Um Administrador que é proprietário da escola, ocupa de gerências financeiras e alguns administrativos; vem de seguida o Diretor que assume de gestão do pessoal docente, orienta a aplicação dos programas, é o mentor da elaboração e implementação das orientações do MEN e dos instrumentos escolares, é orientador dos professores, neste caso acumula o conselho pedagógico, coloca os docentes de acordo com as suas formações; um responsável de Estatística, que é ao mesmo tempo, o subdiretor e responsável do conselho disciplina, é o órgão que responsabiliza de banco de dados e de questão de comportamento dos professores como alunos; secretária é que responsabiliza de receção dos documentos e das propinas que é encaminhada para o administrador da escola.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R: Não, ainda não. Porque tudo está regulamentado no regulamento interno e cada um atua dentro do seu limite.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R: A natureza é muito boa, quando alguém depara com uma situação comunica aos colegas para poder ajudar na sua resolução e quando existe qualquer coisa comunica-se uns aos outros e tudo se resolve de imediato na base da comunicação. Quando não existe a comunicação, aí tudo se complica, cria bloqueio. A nossa comunicação segue uma linha orientadora, que é de cima para baixo e vice-versa.

IV. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?

R: Os documentos elaborados é que já concluímos o plano de atividade trimestral, não conseguimos ainda elaborar o anual e já elaboramos o regulamento interno da escola. Julgamos que o projeto educativo deveria ser o primeiro, mas vamos elaborar na base do regulamento interno, porque com o RI vai se regulamentar o funcionamento de cada órgão, do pessoal docente e não docente. É o que está a acontecer, depois de terminarmos a sua elaboração, vimos que cada um está a apropriar e orientar as suas atividades respeitando o documento. Dantes quando não havia o RI, cada um saía aí e entra ali. Agora tendo documento, cada um já sabe o que fazer, está a influenciar muito na melhoria da escola.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R: Sim temos um documento orientador de pagamento das propinas. Existem um regulamento interno, um plano trimestral de atividade, todos escritos.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R: Tudo acontece mais na elaboração, porque se tudo não correr bem nesta fase, cria complicação em termos da sua execução. Se não participaram na elaboração vai ser simplesmente um documento da direção. Quem participa na elaboração, tem mais possibilidade de cumprir com a sua orientação, foi ele que estabelece os critérios, conhece-os e estará na altura para os respeitar. Trabalhamos um draf que depois é distribuído para apreciação de todos. Deram as suas contribuições e nós depois corrigimos. Existem pontos que disseram que são muito duros, discutimos e tivemos que cortar. Porque quem não participa na elaboração, dificilmente assumem o documento. Participando, sentem-se que os documentos pertencem-lhes e esforcem em respeitar documentos.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R: São documentos fundamentais, porque são guiões de funcionamento da escola. Se a escola não tem um plano de atividade, não estará na altura de cumprir com as suas tarefas de formação do indivíduo. É importante ter plano de atividade e cumprir com o traçado. Para mim não sei dizer qual é o mais importante, porque todos os documentos são importantes. Se vamos ver, para ter um plano de atividade é necessário ter um orçamento provisional, para ter orçamento é necessário ter um projeto educativo. O regulamento vai orientar todo o trabalho, mas o indispensável é o plano anual de atividade.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R: Os processos de matrícula acontece da seguinte forma: para os alunos internos, confirmam as suas matrículas e pagam os valores da matrícula. Os que saíram das outras escolas são submetidos a um teste de admissão. Estes testes são corrigidos para nivelção dos alunos. Se não conseguir passar para os níveis que os pais disseram, chamamos e falamos com eles para que o filho repetir o nível anterior. Se os

pais não aceitarem cancela a matrícula da criança. Costumamos mostrar aos pais que não é importante correr com os níveis das crianças, mas sim o conhecimento. Apresentam no ato da matrícula, um desses documentos: a cédula pessoal, bilhete de identidade e cartão de vacina. Também é pedido ao aluno de entregar o certificado de habilitação literária na escola. Não é fácil ver um aluno aqui nessa escola sem um desses documentos. Aprendizagem sendo um processo, mas tem conteúdos básicos que os alunos devem apropriar. Então pegamos nos conteúdos básicos que os alunos devem apreender no nível anterior para poder ir para o seguinte, são estes conteúdos que avaliamos nos testes de admissão. Antes dos testes, os alunos são submetidos a uma explicação um dia antes do teste por parte dos professores e só depois é que fazem. Os que vem para aqui submetemos a um teste, também trazem os certificados. Os que vão para as outras escolas, são feitas através de uma declaração que a escola entrega ao aluno para levar e entregar na escola onde quer estudar.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: Nós não temos uma estratégia para trabalhar esta questão de acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldade. Vamos tomar em consideração esta situação para ver como atacar. Estamos a pensar no sentido de criar aulas de reforço para os alunos com dificuldades na época da chuva, durante as férias. As vezes depara com retenção elevada.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Sim, temos um programa para todas as disciplinas do ensino básico preparado pelo INDE é através dele que trabalhamos. Agora, por enquanto não temos programa do pré-escolar, mas já contactei o meu amigo que é do INDE para poder fornecer-nos estes programas. É o diretor que entrega os programas para os professores. Temos um horário em que a matemática e português têm uma carga horária semanal que é de 5 horas e as outras disciplinas têm menos horas, as outras têm três. Sim conseguimos, mas não cumprir a 100%, mais atingir uma média de 90%, porque nós não temos greves. Neste primeiro período penso que vamos conseguir cumprir todos os conteúdos programáticos.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R: A taxa de abandono na escola por enquanto é muito fraca, ronda 4%. Porque nessa zona os pais e a comunidade tem noção da escola e pagam as mensalidades, aplicam

os seus rendimentos para poder manter os filhos aqui. Por isso é raro o abandono. Não posso dar já sobre a taxa de insucesso, porque não tenho dados. A maioria dos casos de insucessos acontecem com os alunos vindos das outras escolas. As crianças que foram preparadas aqui desde o primeiro ano, dificilmente reprovam. Esta situação tem a ver com as mudanças das escolas e das amizades.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas como (abandono precoce, entrada tardia, etc.)?

R: Agora não existem as estratégias para resolver estes problemas. Cada professor deve procurar identificar os alunos com maiores dificuldades e poder trabalhar com eles. A única coisa é sensibilizar os pais sobre as consequências destas situações, no sentido de deixarem as crianças na escola.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: A primeira estratégia é diálogo com os professores no sentido de evitarem faltar. Se existirem razões forte que pode levar o professor a faltar é importante comunicar a direção ou pedir um colega para fazer cobertura. No caso dos professores que faltam muito, temos um contrato, é sempre descontado o seu salário. Se continuaram a faltar perdem horário. Primeiramente falamos com eles. Na Guiné-Bissau, é difícil trabalhar só numa escola, porque o salário não compensa. Por isso os professores lecionam em várias escolas. Com essa situação de vira volta, podemos alterar o horário. No caso dos alunos, quando houver faltas ou atrasos, comunicamos aos pais para informar. São coisas que os pais podem ajudar resolver. Uma criança bem controlada em casa, dificilmente faltam as aulas só por querer. Então, a primeira estratégia é comunicar os pais para saber se por causa das doenças ou outras situações.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R: No caso dos alunos, partimos das avaliações feitas pelos professores. No caso dos professores, recorremos a programa e planos de aulas que deixam para a nossa averiguação. Só que maioria dos professores não têm a formação pedagógica inicial, nesse caso, organizamos encontros de reciclagem sobre a planificação, para conhecerem os métodos de ensino. Os outros funcionários, costumo estar com eles todos os dias. Sei como é que entram e como é que saem. É assim que acompanho os seus desempenhos. São cumpridoras. A elaboração das estratégias, não existem.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R.:O meu dia a dia é mais trabalhar na sala de aulas. Como eu disse, trabalhar na organização dos documentos da escola. Agora o que toma o meu tempo é organizar a escola, elaboração dos instrumentos de gestão. O regulamento interno já está e estou a recolher informações para trabalhar o plano do segundo trimestre. Sendo o meu primeiro ano de experiência, não posso trabalhar o plano de atividade anual, mas no próximo ano vamos poder ter um na base dos planos trimestrais deste ano letivo.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R: As dificuldades são enormes, desde elaboração dos instrumentos de gestão até as faltas de materiais para a secretária e a direção da escola. Estamos sem corrente elétrica e tudo mais. O tudo mais tem a ver com falta de computadores, dos armários para arquivar os documentos da escola.

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R:Tenho o administrador/proprietário da escola, apesar de não ter a formação pedagógica, mas é uma pessoa dinâmica. Tenho também alguns professores com larga experiência nessa área, que com os quais, troco experiências.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R: A relação é boa. É de colaboração. Não tenho barreira de comunicar com ninguém sobre as minhas dificuldades. Cada um quando tem alguma dificuldade, conversamos e buscamos soluções em conjunto. Comunico com eles constantemente e procuram superar as dificuldades.

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R: Neste caso, como sou novo nesta função, já tive contacto com alguns diretores através de uma ONG ÚNICA, que ofereceu estas carteiras à escola. Na altura de distribuição dos materiais escolares, falei com alguns diretores, e já marquei visitar uma escola chamada Lassana Cassama, para saber como trabalharam para chegar na dimensão de organização em que estão hoje.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Os alunos são muito participativos. São participativos em termos das aulas. Não gostam de faltarem as aulas e como em atividades programadas na escola. Os problemas que temos é que alguns pais não participam, mesmo sendo nas reuniões, mandam os filhos mais velhos para representar. Os pais são pouco participativos, mas comunicam quando o filho estiver doente. Maioria das famílias só passam na escola para pagar as propinas dos filhos. Muitas famílias não participam nas reuniões, queixam questão do tempo.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: Nem sempre trazem questões. Existem até hoje os pais na Guiné-Bissau que não sabem quais são os seus direitos e deveres. Maioria dos que passam na escola é só para trazerem pequenos almoços para os filhos. Alguns procuram-me por iniciativas próprias. Aqueles que me procuram, que são poucos, trazem problemas (dificuldades) dos filhos em resolver as lições que levam para a casa e pedem um esforço de explicação por parte dos professores.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R: Ok, a 1ª reunião que tenho com os representantes dos pais e encarregados de educação, a minha preocupação é mostrar-lhe, que não são só os professores que têm as responsabilidades com a educação das crianças. As crianças fazem poucas horas na escola e passam o resto em casa. Se o pai deixar tudo para o professor, sem ajuda dos pais as crianças não conseguirão superar as suas dificuldades. Pedi que devem ajudar em casa e trazer as dificuldades dos seus filhos para a escola. Vi que estão a reagir muito bem. Agora alguns passam aqui e cumprimentam os professores. Na semana passada, fizeram uma reunião entre eles, criticaram uns aos outros sobre a participação na vida da escola. Sim, na planificação trimestral envolvemos todos na sua elaboração. Todos contribuíram com ideias e em conjunto traçamos as metas e objetivos.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R: Neste caso, com os professores, costumamos marca reunião, mas também recorremos aos conversas informais. Quando alguém tem uma ideia, pedimos que escrevem e mostrem as suas sugestões. Com os pais, temos reuniões calendarizadas, mas também quando passam na escola, passamos as informações que achamos pertinentes para eles.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R: É aquela preocupação de mostrar a todos que a escola não pertence uma única pessoa. Se existir a escola é porque existe a comunidade. Se a escola existir é porque temos alunos, se existirem alunos é porque temos os professores. Então cada um deve procurar fazer o seu trabalho, independentemente de alguém ser o diretor. Sem os alunos e professores não haverá o diretor. Se não trabalhamos para que a escola cresça, vou perder o meu emprego, assim também como os professores. O que costumo dizer aos professores é que nós não vamos sair fazer “marketing” como fazem nas rádios, mas o bom nome da escola são os resultados que dela sai. São estes resultados bons que vão fazer os pais colocarem os filhos nesta escola. Por isso que, nas nossas atividades, envolvemos todos, mostrando que cada um deve fazer a sua parte para assim podermos ter verdadeira escola. O natal desse ano foi assumido pelos pais, alunos e professores, são eles que decidiram organizar tudo na base do plano de atividade.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: Sendo privado, ainda não recebi ordens do MEN/DRE. Passei lá e levantei alguns modelos dos documentos de informação estatísticas. Também uma vez passou aqui um inspetor e pediu-nos no sentido de adequar as salas com as exigências do MEN/DRE. Para mim penso que estamos perante uma relação de colaboração.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R: Não recebi nenhuma instrução. Como sabe, é um conhecedor da nossa realidade educacional. Não existe sempre uma comunicação do MEN/DRE para as escolas privadas. Não costuma fornecer as instruções as escolas. Pior de tudo não estão a controlar o funcionamento das escolas, sobre tudo quando não são públicas. Imagine

que, desde que iniciou o ano letivo, ninguém passou aqui até agora. Nós é que fomos lá pedir as informações um inspetor que nos pediu para adequarmos as salas com as orientações do MEN e nem nos disse quais são essas orientações. Não estão a controlar as escolas privadas, nem fazem inspeção nas nossas e isso não nos ajuda.

3. Todos os membros da escolar seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: Sim, todos cumpririam as mesmas instruções se houvesse ou se nos entregarem. É triste que não nos entregam nada. Estamos a cumprir os programas que foram elaborados pelo INDE. Ouvei dizer que estão a entregar os programas nas escolas públicas, mas nós não recebemos ainda nada, ou também, estão a esperar mais tarde para nos entregar como aconteceu no ano passado, que foi no meio do segundo trimestre. Nestes dias vou passar lá para pedir os programas. Os documentos chegam muito tarde nas nossas escolas.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: Não fiz e nem recebi nenhum ofício, a não ser conversas informais com algumas pessoas do MEN/DRE no que concerne a pedido de alguns documentos.

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R: No início entregamos as estatísticas iniciais (nº dos alunos, dos professores e pessoal não docente). No final, as estatísticas finais (alunos aprovados, reprovados, transferidos, desistidos). São as informações básicas que passamos. Nós na escola fazemos relatório, mas não nos pedem por isso não entregamos.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R: Primeiro para mim, o diretor da escola deveria desempenhar as tarefas de gestão de tudo na escola, dos recursos humanos, materiais, financeiro, do espaço e pedagógica. São tarefas fundamentais, se o diretor conseguir cumprir com estas tarefas, está a levar a escola para um bom porto. Como a associação dos pais deve ser uma entidade que interage constantemente com a direção da escola, estabelecer uma relação de comunicação com os pais e encarregados de educação.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R: Para mim o diretor deverá ter os seguintes perfis, ser professor da própria escola com experiências de 5 anos de docência e com experiência da direção, ser bacharel no mínimo. Como já temos pessoas com formação em licenciatura, deve os diretores ser licenciados no mínimo e serem líderes. Agora os diretores funcionam como chefes e não como líderes por isso as escolas estão estagnadas. Todas as informações e poderes são centralizadas nas mãos dos diretores. O diretor é financeiro, subdiretor, estatístico, representante de pais e encarregado de educação, é tudo na escola. Para receber qualquer informação na escola é só com o diretor. Por isso a nossa geração está estagnada. Nas escolas públicas, as associações dos pais existem só pelo nome, não funcionam. Agora está a decorrer greves, nem se quer vimos a reação dos pais. Atualmente estamos com nomeações políticas nas escolas públicas. Os políticos estão a tirar proveito dos dinheiros que os pais pagam. Os 60% que ficam nas escolas são usados como benefício para os diretores e os que influenciaram as suas nomeações. As escolas funcionam sem carteiras e sem condições. O MEN/DRE não está a controlar porque ganham alguma coisa. Deve os diretores ser eleitos nas escolas com a participação dos alunos, professores e pais. Nas escolas conhecem-se uns aos outros. A situação não está nada normal.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: Um diretor deve ter domínio na gestão escolar, ter capacidade de lidar com instrumentos pedagógicos, ter a noção de liderança para poder relacionar com as pessoas. Sem esta formação os diretores não vão ter domínio sobre a animação da elaboração do projeto educativo, da liderança e da gerência do conflito.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R: Tenho ainda este contrato aqui nesta escola privada, mas sonho um dia estar numa pública como diretor. A minha pretensão futura em relação ao trabalho do diretor é continuar os meus estudos nas áreas de gestão escolar para ajudar as escolas. Quero continuar os meus estudos e voltar para a Guiné-Bissau. Se existirem cursos de mestrado no país nesta área vou estudar aqui por não ter possibilidade de ir fora.

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R: Numa escola, deve existir um conselho escolar, onde vão participar: diretor, professores, pais e alunos, é o órgão máximo. Internamente podemos ter: direção, um conselho técnico pedagógico, estatística, conselho disciplinar, secretaria e financeiro e envolvendo a associação dos pais, professore e alunos sempre. Sobre o dinheiro que

os pais pagam, o MEN deveria criar uma conta em que estes dinheiros devem ser depositados. Em cada ano as escolas devem fazer um projeto realista para poder desbloquear estes dinheiros na base de transparência. Deve-se criar um gabinete para gerência do dinheiro que os pais pagam para melhoria do funcionamento da escola e formação ou reciclagem dos professores e diretores.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: A situação atual da educação é lamentável. Porque até agora não sei ainda se temos definido claro aquilo que queremos com a educação. Pode ter, mas falta o engajamento dos governantes. Estamos sem a definição da política educativa e as estratégias claras para a educação. Não sabemos ainda que sociedade e população queremos. Greves são constantes e sem soluções a vista. Até então não existe prioridade no país. Alguém pode dizer que a prioridade é educação e saúde, mas isso não corresponde a verdade. Estamos sem rumo no país e isso afeta a educação. Todos os partidos que temos aqui no país não têm uma estratégia clara para a educação nos seus programas eleitorais. Não existem condições de trabalho com salários miseráveis para professores que nem cobre 10 dias, a cadeira docente é um sonho que ninguém sabe até quando será uma realidade. Aqui os professores trabalham pelo amor e coragem, se não fosse isso ninguém aceitaria ser professor. Se a educação fosse a prioridade dos governantes isso não ia acontecer. Pagam uns aos outros milhões e milhões, criaram institutos e institutos, dividem dinheiro e, os professores andam torta a direita sem condições de trabalho e com salários miseráveis. Hoje a política tomou conta da educação, nas sedes dos partidos existem listas dos professores militantes das diferentes escolas públicas, assim, quando o partido assumir a pasta do Ministério da educação são estas pessoas nomeadas como diretores escolares. As nomeações saem das sedes dos partidos políticos. Muitas vezes as pessoas nomeadas não sabem nada para serem diretores. O futuro se prepara hoje. Não estamos a preparar o futuro. Se não temos futuro traçado e preparado, vamos continuar com conflitos na educação. Como caso de greves constantes e nomeações dos diretores sem preparação. As pessoas não estão preparadas no país, existe intolerância. Não estamos a trabalhar a cabeça das pessoas. É na escola que isso se trabalha. Os alunos com mesmos níveis de ensino, mesmas disciplinas e das mesmas escolas recebem matérias diferentes. É complicado ver professores a darem conteúdos diferentes aos alunos. É ensino que temos, muito triste.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R: A prioridade primeiro é traçar uma política educativa clara. Para mim, deveríamos trabalhar um currículo realista para o país. Deveríamos traçar um plano de formação dos nossos quadros que corresponda com a realidade do país. Se dizemos que a Guiné-Bissau é essencialmente agrícola e pesqueira, porque é que até hoje não temos uma escola de agricultura e de pesca? Primeiro seria importante criar um centro agrícola e pesqueira. Hoje a exploração dos recursos mineiros e naturais está nos debates, mas se passarmos neste ministério, não vamos encontrar nenhum técnico formado nessa área. Cada ano recebemos bolsa de estudos no MEN, mas não definimos os quadros que queremos para o país. Seria indispensável definir, daqui a X anos queremos tantos técnicos formados em tal área. Formamos só por formar e isso vai ter as suas consequências futuras. As mudanças mais urgentes no ensino básico/secundário é que o governo deve trabalhar no componente de formação dos professores porque isso afeta grandemente as nossas crianças. Os professores saem mal formados nas escolas de formação e são mandados para o terreno sem uma supervisão pedagógica para moldar as suas lacunas. É urgente mudar as estratégias de formação dos professores e pensar na capacitação dos nossos técnicos da educação. Essa formação pode ser em exercício e acompanhado com a motivação em termos salariais. Para o componente formação dos professores e motivação salarial é fundamental. O professor pode ser bem formado, mas se não está motivado nada vai fazer. Por isso que fingem trabalhar nas escolas públicas para poderem ter mais tempo nas privadas, porque lá, recebem os seus salários.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R: Para mim os aspetos do funcionamento da escola que devem merecer maior atenção por parte da direção é a parte pedagógica. Criar condições para que as escolas funcionem deve ser preocupação da direção. As escolas devem estar equipadas com bibliotecas. Poucas escolas do país possuem bibliotecas. Colocar materiais de trabalho adequado nas escolas, arranjar manuais para professores e alunos. MEN através do INDE cria programas sem manuais para os professores, alunos. Por isso é que na mesma escola os professores das mesmas disciplinas ministram conteúdos diferentes e a nível nacional. Cada um utiliza o programa na base do seu domínio. Assim, não se pode realizar exames nacionais. É necessário criar manuais de apoio. Hoje os professores recorrem aos manuais das escolas privadas. Existe necessidade de uniformizar os programas.

Entrevista “E3”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1 Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado)

R: Já tive lecionado desde 2003 nesta escola como professor de cultura religiosa. Devido às funções que exercia como padre, ecónomo do seminário menor e vice-administrador da cúria, roubava todo o meu tempo. Chamavam-me de vez enquanto para fazer estes trabalhos, mesmo estando a lecionar. Então acabei por abandonar de dar aulas e ficar no seminário. Como professor, digo não das disciplinas profanas, mas das disciplinas religiosas, este é o meu terceiro ano, como docente da história de Igreja e de latim. Gosto de ensinar. Sei que não é fácil, exige do professor a atualização. Gostei sempre de ensinar.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R: estou aqui um ano, devido o meu empenho agora no seminário maior como professor e secretário, como diretor cá não estou a dar as aulas. Faço ponto de situação com os membros da direção.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R: Este é o meu 3º ano

4. Anos de serviço como Diretor durante toda carreira.

R: São só estes 3 anos.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: Fui supervisor do jardim Nacak.

6. Formação académica e especializada

R: Sou patrólogo, que é especialista no estudo dos padres, das suas vidas e escritos. Eu gosto do ensino, trabalhei sempre com adolescentes e jovens desde quando era seminarista e até hoje como padre. A maior parte da minha vida foi trabalhar com adolescentes e jovens. Isso ajudou-me muito nas minhas experiências de liderança.

II. MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL.

1. Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Sabe que na Igreja católica, é o bispo escolhe e nomeia. Contudo, consulta antes os seus consultores. Quando cheguei dos estudos, a escola estava para ser entregue aos padres diocesanos e foi assim que fui nomeado pelo bispo. Quando me pediram para vir aqui como diretor, a primeira coisa que disse ao bispo é que não sou formado nas áreas da ciência de educação. Antes de aceitar ser diretor, foram semanas de discussões e análises. Por fim acabei por aceitar.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: Isto está ligada a minha vocação, obedeço o meu bispo. Qualquer lugar que ele me mandou, tenho que ir. Só pode não ser, se fundamentei questões de saúde. Foi também por bem da diocese de Bissau e pelo amor ao ensino que aceitei esta função.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R: Mantêm-se ainda as motivações iniciais. Estarei cá até quando ele quiser.

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: Profissional até não diria porque não sou da área da educação. Estou contente porque as pessoas que colaboram comigo estão dispostas a trabalhar. Contudo, cada um tem o seu problema pessoal, mas lutamos em diferenciar as coisas. Aqui estamos para a trabalhar. A outra satisfação são os nossos alunos que saem do 12º ano, que nas outras escolas ou nos testes conseguem dar respostas. Não porque temos melhores professores, talvez porque cumprimos com os nossos objetivos e com o programado. Isso nos motiva. Neste ano, fiquei muito contente, porque os nossos alunos foram representar o país na disciplina da matemática nos PALOP e representaram muito bem. Ficaram em melhores posições. Levou pessoas de outros países a perguntarem, se na Guiné-Bissau existem escolas onde os alunos apreendam alguma coisa e dissemos que temos. Isso nos contenta.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: O incumprimento do horário e calendário por parte da comunidade escolar, dos professores, alunos e pais, encarregados da educação. Sou muito alérgico nas questões de atrasos. Muitos pais não aceitam os resultados do comportamento dos seus filhos. Entendo muito bem de que quando algo se toca com os nossos filhos, queremos sempre defender. Fazemos o contrato com os pais e alunos, onde assinam em aceitar cumprir

com regras da escola. Muitas das vezes não aceitam quando toca com os seus filhos. É difícil, mas vamos continuar. Ser professor é uma profissão ingrata. Muitos pais pensam que são mais inteligentes do que os professores e todos os que trabalham nas escolas. Para que as nossas inteligências sejam desenvolvidas, é porque alguém nos orientou, nos acompanhou. Esse alguém, é o professor.

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R: Digo que, o diretor é servidor de todos, no sentido em que é ele que coordena, fazendo-se de exemplo daqueles que ele coordena, desde os recursos humanos, materiais e pedagógicos. Eu aqui faço tudo. Muitos costumam dizer que não deve fazer isto e aquilo. Mesmo se houvesse alguma legislação que diz que o diretor não pode fazer isto e aquilo, se é para o bem da escola, faço. Isso não tem nada a ver com tirar autoridade. Se alguém na faz os seus trabalhos, o outro faz.

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: Sou responsável da escola, não posso negar isso. Vejo como um colaborador da diocese, do ministério da educação e de todos os membros da comunidade educativa.

3. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções?

R: Temos órgão máximo da escola que é o conselho de administração, presidido pelo bispo da diocese, fazem parte deste conselho: Bispo auxiliar, ecónomo da diocese, moderador da cúria, reitor do seminário menor e diretor da escola; depois temos a direção, onde fazem parte: diretor, subdiretor, coordenadores pedagógicos, do EB e ES e secretário; conselho de direção ou conselho disciplinar, formado por diretor, subdiretor, representante dos professores, representante da casa de formação, do seminário menor diocesano e do seminário menor franciscano; contabilidade e tesouraria que dependem diretamente do diretor. O conselho de administração tem entre as outras funções de criar condições para o bom funcionamento da escola, aprovar e zelar pelo controlo do orçamento, autorizar a contratação de novos funcionários, examinar os estatutos e regulamento interno, aprovar o projeto educativo e planos anuais de trabalho. Decidir sobre as grandes construções, sobre aumento salarial e aprovar o relatório de contas; direção tem a função de avaliar o funcionamento, elaborar e avaliar os instrumentos de gestão escolar, definir as linhas mestras do funcionamento da escola, distribuir os serviços, entregar horários, fomentar as parcerias, levar a escola

para a comunidade; conselho de direção ou conselho disciplinar, ocupa das questões disciplinar, tanto dos alunos como dos professores, e a Contabilidade, e tesouraria que trata de questões de financeiras.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R.: Não, cada um conhece os campos de ação. As vezes existem discussões, mas não relevantes. Trabalhamos na base de respeito.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R: Somos colegas ou no sacerdócio, ou no trabalho para o bem da escola. É muito boa a nossa relação. Tudo decorre na base da colaboração. Não tenho problemas, qualquer momento que preciso deles para trabalharmos mostram disponibilidade.

IV. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?

R: Neste ano não recebemos nada do MEN. Temos muitos documentos, desde estatutos, que faltam ser aprovados, projeto educativo, regulamento interno, plano anual de trabalho, cronogramas, orçamento e outros. Como o regulamento é grande, tiramos as partes que acharmos essenciais e colocamos no cronograma que entregamos para os alunos e pais. Estes documentos é que estão a ajudar na organização e bom funcionamento da nossa escola. São guias que orientam a nossa ação. Por isso conseguimos agir quando alguém violar estes documentos. Temos na escola fundo social que os alunos pagam. São este fundo que usamos para fazer cronogramas, para levar os alunos ao médico quando acontecer algo na escola e também para as fotocópias de provas.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R: Sim, são os que citei atrás.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R: Eu já disse, todos participam na elaboração desses documentos. Durante as reuniões que fazemos com a comunidade educativa, tomamos notas das propostas que colocamos e são estes pontos que colocamos depois nos documentos e que são discutido e aprovado por todos. Por isso digo que participam em todos os processos. Os alunos disseram que querem criar associação para poderem ajudar uns aos outros. Disse-os que não é só quando termos associação que podermos ajudar-se uns aos outros. Primeiro é começar com pequenos gestos. É na turma se alguém roubar o fazer algo mão, é dizer ao professor, que é o fulano tal. Isso é que é ajudar.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R: Sim, para podermos conseguir os papéis é necessário dinheiro. Para mim, é importante o orçamento. É capital para poder fazer funcionar a escola. Os outros são facultativos, porque dependem do dinheiro.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R: As nossas matrículas decorrem no mês de julho. Para o novo ingresso é mediante o teste, quem conseguir ter a nota mínima de 12, consegue lugar. A partir daí é atribuído um código. Daí pode efetuar o depósito no banco para a matrícula. Volta para escola, entrega talão e recebe um boletim que preenche. Para os alunos internos, quem não concluir o pagamento das propinas não tem direito a matrícula. Nenhum aluno é mandado para casa por causa de pagamento. Só aqueles que não entregarem os certificados. No ato da matrícula, entregam as fotocópias de bilhete de identidade e certificados. No caso das transferências, só entregamos as declarações que confirma o nível de escolaridade do aluno.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: São os coordenadores pedagógicos que ocupam desse trabalho. Estão distribuídos por níveis. Se acontecer várias negativas numa disciplina, ou se os pais queixarem, eles chamam os professores para saber o que é que está a passar. Também acompanham os alunos fracos um a um. Ao terminar o 1º trimestre, através das pautas, já sabemos quais os alunos que estão com problemas. Assim, os coordenadores chamam os pais desses alunos e orientam-lhes na forma de ajudar os seus filhos em casa. Qualquer momento que os alunos estão a apanhar negativas eles começam logo a acompanhar, chamam os pais, porque as vezes não seguem os filhos em casa. Nós também fazemos os conselhos vocacionais. Chamamos os psicólogos para orientar os alunos sobre os

cursos e vocações futuras e está a dar certo. Porque muitos pais orientam os alunos a fazer cursos que não identificam com eles.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Sim, existe programas e são entregues pelos coordenadores pedagógicos. As cargas horárias por disciplinas e por níveis de ensino dependem. Sim os professores cumprem programas. Os coordenadores pedagógicos pedem as planificações quinzenais para acompanhar os professores. Muitas vezes entram em trocas de conversas com os professores quando estes não estão a cumprir com o planificado. Depois de cada coordenação, os coordenadores das disciplinas entregam atas das reuniões de coordenação e quem não entregar não recebe o subsídio de função.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R: Sobre tudo por questão das doenças, alguns alunos desistem. Antes fazem anulação de matrícula e devem pagar as propinas do ano letivo. Quem não anular matrícula, perde lugar. A taxa de desistência no ano passado é de 4%. O insucesso é muito pouco, ronda por volta de 16%.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas como (abandono precoce, entrada tardia, etc.)?

R: Planificado não temos. se o aluno adoecer, temos um acordo de parceria com hospital de Bôr onde levamos para ser atendido. Pagamos e depois os pais devolvem o dinheiro para a escola. No início houve um mal-entendido, mas depois os pais compreenderam.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: Descontamos as faltas dos professores. Eles são obrigados a justificar as faltas através de compra de papel de justificação. As faltas contam na recondução dos professores no ano seguinte. Os números das faltas dependem da carga horária do professor. Uma coisa é importante que os professores saibam, marcar falta aos alunos, não é maldade. É registar a ausência do aluno na aula. Ajuda no controlo interno da assiduidade dos alunos. Por isso marcamos as faltas e chamamos imediatamente os pais dos alunos para os informar.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R: Depois de os coordenadores passarem nas turmas para ver o trabalho dos professores, eu também passo para acompanhar o desempenho. Quando acontecer algo que não está a andar bem, os coordenadores chamam os professores individualmente para falar com eles. Se acontecer algo que entendermos que é necessário concertarmos, primeiro fazemos a concertação entre nós, eu, o subdiretor e os dois coordenadores pedagógicos, decidimos e chamamos os professores para informar. Os coordenadores das disciplinas entregam sempre as planificações quinzenais nas mãos dos coordenadores pedagógicos para poderem seguir os trabalhos dos professores. Os professores têm autoridade na turma. São eles os responsáveis de qualquer ação dos alunos nas turmas. Já os falei que devem agir na base do regulamento interno, como, escrever um processo e entregar para a análise da direção. Quando passo nas turmas e vendo-me os alunos a comportarem duma forma que vai contra o regulamento interno, e vejo que o professor não deu atenção a isso, entro na sala e falo como o aluno. O aluno não pode ser mandado para casa sem ter falado comigo ou com algum membro da direção. Muitos dos professores já me disseram que aproximo muito dos alunos. Quando vejo que os professores não estão a fazer os seus trabalhos, ocupo de fazer. Os professores sabem que são responsáveis na turma, muitas vezes não fazem os seus deveres. Há duas coisas na escola: questões pedagógicas e questões humanas. Não se deve agir com sentimento perante os alunos. É preciso preparar os alunos para a sociedade. Criar neles as boas condutas e um conhecimento pela relação humana. Por isso que o objetivo da nossa escola é “formação integral do homem”. É preciso transmitir os valores morais e sociais aos nossos alunos, é só assim que podemos ter ensino de qualidade e homens do futuro. Nós também para acompanharmos o desempenho dos alunos, fazemos uma ficha para seguir a evolução e poder tomar medidas e informar os pais com antecedência.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R: Olha, eu não tenho programação para mim. Existem dias que eu até não passo na escola e dias que fico cá até a noite. Ficando aqui, tenho sempre ideias do que devo melhorar e responder as correspondências em colaboração com os meus colaboradores da direção. Visito a escola de volta para acompanhar as atividades e saber o que deve

ser feita. Também preparo as minhas aulas do seminário maior. No primeiro ano tentei fazer cronograma, mas devido as minhas ocupações não foram fácil cumprir e acabei por deixar. O que é que faço? É que todas as manhãs quando chego, já tenho na cabeça algumas ideias de tudo o que foi programado. Assim chamo os meus colaboradores, dependendo da pessoa para discutirmos assuntos ligados com a sua área. Antes de tomar-me algumas decisões, chamo as pessoas para poder ouvi-los e decido na base do que disseram-me. Todos os dias, faço uma ocorrência como os médicos fazem nos hospitais. fico na escola alguns tempos e volto para as outras ocupações. Muitas vezes fico cá até meia-noite, dependendo do trabalho que tenho para realizar.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R: Muitas vezes é quando os professores não estão a dar respostas aos objetivos traçados para atingir. Por exemplo, aumentou o número de reprovações. Isso fez-me sofrer.

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R: Olha, quando sinto dificuldades, tenho pessoas aqui na direção com experiências e recorro eles. É por isso que quando houver problemas, chego, sento e chamo os meus colaboradores para pôr o problema e buscarmos soluções. Por isso é que muitos pensam que não sou eu que decido. As decisões que saem aqui são sempre concertadas. Ninguém também faz algo sem a minha autorização.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R: Temos uma boa relação. Trabalhamos na base do respeito e confiança. Cada um cumpre com os seus deveres.

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R: Tenho uma boa relação com todos os diretores das escolas. Até muitos diretores recorrem aos nossos manuais para utilizarem nas suas escolas, pedem opiniões e experiências. Falei com alguns diretores no sentido de fazer manuais em conjunto porque custam mais baratos. Para dizer verdade estamos sempre abertos para todos.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Alguns alunos sim, são participativos. Os pais é que é problema. Maioria dos pais não participam, mesmo sendo chamados. Um pouco número participa. Quando solicitarmos para reuniões participam, porque quem faltar, reflete sobre o filho que é proibido de assistir as aulas.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: São problemas dos seus filhos. Que processo de aprendizagem dos seus filhos e sobre o comportamento dos professores.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R: Fazemos muitos encontros durante o ano letivo. As nossas metas e objetivo saem desses encontros e nós depois transformamos isso em papel.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R: Usamos a comunicação formal. Para que amanhã ninguém venha dizer que não foi informado.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R: Costumo dizer a todos que, estou aqui para colaborar, no dia que senhor bispo julgar que devo ser mudado, vou e eles vão ficar. Por isso temos que trabalhar de mãos dadas para o bem da escola e das crianças. Nunca fazemos nada sem que seja de consenso de todos os membros da comunidade educativa.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: É de colaboração. Existe respeito entre nós, isso é importante. Sempre discutimos para chegar ao consenso, como aconteceu no caso de confeção dos certificados.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R: É difícil para nós recebermos instruções do MEN. Não sei se é porque somos escolas privadas. De vez enquanto nos enviam algumas comunicações.

3. Todos os membros da escolar seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: O nosso dever é seguir tudo o que vem do MEN. É pena que nos inícios dos anos não recebemos nada.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: Por enquanto não fiz nenhum contacto direto com MEN. Salvo, aquela de informar sobre o início do ano letivo na escola.

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R: São as informações estatísticas, tanto no início como no final do ano letivo.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R: Deve ser um olho vigilante na escola. Um observador atento que compreenda a dinâmica da escola e poder tomar medidas. Deve ser um comunicador, que sabe comunicar com todos os membros da comunidade educativa. Deve ser um guia que não permite grupos divididos na escola. Uma pessoa que resolve problemas com clareza, sem deixar dúvidas. Que trabalhar sempre com documentos, escrever tudo o que quer comunicar ou as decisões a tomar. Ser um colaborador de todos.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R: Para ser diretor de uma escola, é necessário um concurso aos candidatos. Estes devem ter uma formação na área da educação, desde licenciatura a último grau. Se eu vier o ano de experiência posso estar a exagerar, mas para mim, devem ter 10 anos para poder conhecer o carácter e as intenções dos professores em todas as circunstâncias. Deve ser uma pessoa com amor à educação.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: Eu já disse, pedagogia e liderança.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R: Olha, quero construir novo edifício para a direção, abrir novos polos para zona de Antula e Bôr porque a cidade está a crescer. É uma forma de descentralizar a nossa escola. Queremos melhorar os uniformes da escola. Estamos a pensar divulgar a nossa escola através de logótipos nas pastas dos alunos. Vamos criar um anfiteatro para escola e para outras entidades que podem depois usar. Queremos também fazer acompanhamentos sobre o consumo de drogas na escola. Já submetemos projetos aos parceiros.

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R: Devem estar os pais e encarregados de educação, autarquia, alunos, professores. É necessário andar com calma. Fazer quando temos possibilidade de envolver todos.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: A situação da educação é muito preocupante. É preciso saber qual é o modelo de educação que queremos. Agora as coisas estão a andar muito mal. Não se pode fazer nada sem um estudo sério na educação. Hoje a política partidária tomou conta da educação. É por isso que, os prolongadas greves na educação não têm dias para acabar. Isso é triste. Os sindicatos fazem greves para agradar os seus partidos políticos. Porque é que não podemos estudar as experiências do Senegal, Cabo Verde. Nos finais dos anos 80 e início de 90, erram os professores da Guiné-Bissau que assegurava as escolas em Cabo Verde. Agora eles deram passos que nós nunca vamos alcançar.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R: Deve-se fazer um estudo sobre a educação na Guiné-Bissau, que nos permitirá projetar o ensino queremos da que à 3 anos. A linha da educação no país deve ser revista. Os inspetores devem trabalhar afincadamente, para que as escolas que não cumprem com as legislações sejam fechadas. Temos que trabalhar a língua portuguesa, porque qualquer matéria é explicada em português. Depois é trabalhar os materiais de apoio para os alunos e professores. É preciso abrir novas escolas, mais aquelas de verdade. Que o Estado deixe que a escola gerir os seus fundos, mas com controlo do MEN. É preciso controlar os trabalhos nas escolas. Devemos pedir ajuda aos países com melhores experiências na educação para nos ajudar a diagnosticar a situação do

nosso ensino. É preciso deixar de colocar política partidária na educação. É necessário fazer currículo conforme a nossa realidade. Mudar as metodologias de ensino que temos hoje é importante. As questões que são colocadas as crianças, não lhes permite refletir. Deve-se criar laboratórios.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R: Para mim deve-se trabalhar mais a parte pedagógica. Controlar a assiduidade dos professores e dos alunos.

Entrevista “E4”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado)

R: Formei-me em 2010. Já sou professora durante 10 anos.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R: Já sou professora cá durante 7 anos.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R: São 7 anos que já estou cá como diretor.

4. Anos de serviço como Diretor durante toda a carreira.

R.: 7 anos.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: Fui supervisor na nossa escola de Bissau durante um ano. Também antes de formar como professora, colaborei como auxiliar na escola.

6. Formação académica e especializada.

R: Fiz a licenciatura em pedagogia.

II. MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL.

1. Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Para dizer verdade, não foi fácil eu aceitar-me a diretoria desta escola. É um trabalho muito grande e precisa de paciência, perseverança. No início fiquei com medo, mas depois acostumei com tudo. É uma oportunidade de aprender também lidar com as pessoas. Quando partilharmos os trabalhos com os nossos colaboradores, as coisas se tornam mais fácil. A partilha ajudou-me muito. Havia uma irmã que trabalhava aqui como diretor, que depois foi transferido. Assim fui convidada pela nossa superiora para vir assumir a diretoria da escola, disponibilizei.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: Porque vivemos a aprender. Aceitei porque Deus vai ajudar e os professores vão colaborar. O que me motivou muito é para ajudar os alunos, fazer uma coisa boa para os futuros guineenses que virão.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R: Ainda mais, porque estou a ver os frutos do que estou a fazer e isso faz-me sentir animado.

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: As coisas que contribuíram é que quando cheguei nesta escola pela primeira vez, algo foi feito, mas faltavam muitas coisas para fazer com os professores em termos pedagógicos, pais em termo de participação na vida dos alunos e nas suas aprendizagens. Agora as coisas evoluíram. Sinto-me contente quando as pessoas falam da evolução da nossa escola.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: Temos alguns pais que são ingratos, não colaboram. É preciso muita ponderação para poder lidar com eles. Quando pedimos para ajudar as crianças em casa não fazem. As pessoas da direção direcional que passam aqui na nossa escola dão-nos informações diferentes. Cada inspetor vem com a sua informação, acabamos por não saber o que devemos fazer.

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R: Na verdade, não existe uma coisa específica que o diretor deve fazer. Precisa estar atento e pronto para agir em qualquer momento. Quando houver necessidade por parte de qualquer membro da comunidade educativa, é estar pronto para ajudar. O diretor deve entrar em tudo que toca com a vida da escola. Deve dar exemplos para os outros.

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: É muito bom quando tem colaboração de todos. Se faltar a colaboração, é uma desgraça para o diretor. Sinto-me bem.

3. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções?

R: Diretor, secretário, financeiro, conselho técnico pedagógico, conselho disciplinar, conselho de classe, responsável de atividades escolares e dos gêneros. Diretor é que coordena todas as atividades da escola; secretário trabalhar os documentos e organiza arquivo; financeiro, conselho técnico pedagógico ocupa de ver como é que as aulas estão a correr, controlar planificação, elabora as provas; conselho disciplinar responsabiliza dos comportamentos dos alunos e professores.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R: As pessoas se respeitam, também colaboram. Nunca vi constrangimentos entre os órgãos. Temos os nossos limites bem definidos no regulamento interno da escola.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R: Boa relação. É na base de respeito e colaboração.

IV. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria das atividades escolares?

R: Tenho muitos documentos. Recebemos as orientações gerais e elaboramos regulamento interno, plano anual, orçamentos, projeto educativo, relatórios financeiros e de atividade. Ajudou muito na organização da escola porque no começo não existia estes documentos era muito difícil trabalhar. Também ajuda em saber se a escola está bem ou não e como fazer as melhorias. Permite tomar decisão. Ajuda saber onde e como começar uma ação na escola.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R: Sim, são os que citei anteriormente.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R: Participam em todos os momentos. Aqui não fazemos as coisas sozinhas. Participam todos em todas as atividades. Tudo é feito em comunidade educativa e todos dão a sua contribuição. A escola é uma família.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R: O regulamento interno é o mais importante. Sem o regulamento interno as coisas não funcionam. Na escola tudo é importante. Tenho dificuldade de poder escolher.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R: Aqui a matrícula começa cedo, porque não temos salas. Só temos uma turma para cada nível. No ato de matrícula entregam um dos seguintes documentos BI, registo de nascimento, boletim de transferência, fotografia. Na transferência dos nossos alunos, entregamos guia de transferência, também o professor responsável da turma elabora o relatório de aproveitamento/evolução do aluno que é entregue com a transferência. Costumamos acompanhar os nossos alunos para saber se estão a estudar de verdade nas escolas para onde pediram transferência. Ligamos a escola para saber. Se o aluno não estiver a estudar, fazemos os contactos com os familiares no sentido de deixarem a criança continuar o seu estudo.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: Temos o reforço escolar. Também acompanhamos as crianças dentro das salas de aulas. Todos os dias tentamos saber quem são os que faltaram. A nossa aula de reforço é feito com amor, não com o dinheiro. São os próprios professores que disponibilizarem para dar reforço aos alunos, sem dinheiro no período contrário das suas aulas normais. Aos sábados e domingos fazem a mesma coisa nas casas.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Existe sim. Entregamos através da secretária. Conseguimos cumprir o programa. Porque não fazemos greves e iniciamos as aulas no tempo normal.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R: Não emos abandono, porque acompanhamos os nossos alunos. Vamos atrás das crianças mesmo na família e os pais colaboram neste sentido. As vezes existem as dificuldades como pagamento das propinas por parte dos pais. Concentramos sempre nas crianças e não mandamos ninguém para casa. Nós não temos muita reprovação, porque acompanhamos e temos reforço dos alunos. No ano passado, vimos que a turma

do 5º ano estava com grande dificuldade no primeiro trimestre. Tivemos que convocar os pais e professores para buscar soluções e conseguimos ultrapassar a situação.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de (abandono precoce, entrada tardia, etc)?

R: Acompanhamos e seguimos os nossos alunos. Convocamos os pais sempre que houver alguma situação que nos dificulta para juntos procurar solução. Sempre deu certo.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: As situações das faltas aqui não aconteçam. Quando um aluno faltar no primeiro dia, o professor liga para a casa dos pais, de modo a saber o que é que está a passar. Se no segundo dia voltar a faltar, o professor com os alunos, vão à casa dos pais buscar o aluno que faltou. Isso faz com que os alunos não faltam na nossa escola, só falta por causa da doença. Os professores faltam pouco. Quando estiveram doentes ou têm algo que os impedem de vir as aulas, informam antes a direção e também procuram colegas para os substituir para que os alunos não fiquem na rua.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R: Nós, durante o mês de setembro, costumamos realizar planificações anuais com todos os professores. Realizamos duas formações para os professores durante o ano letivo. Cada 5ª feira os professores entregam o plano semanal. Chamamos atenção aos professores quando as coisas estão a andar mal. Com os outros funcionários são muito mais fácil. Andamos a ver como estão a trabalhar. No caso dos alunos, estamos sempre atrás deles.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R: Dia a dia começa de manhã e termina a tarde. Começo com acolhimento dos alunos e professores. Depois ver se os materiais estão completas e nos seus lugares. Atender os pais e encarregados da educação, despachar os documentos. Não sei o que rouba os meus tempos. Todos os dias as coisas são diferentes. Posso planificar, mas pode se alterar.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R: As dificuldades eu já falei, acontece de acordo como o dia.

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R: Se houver alguma coisa procuro-me os membros da direção e professores. Nós aqui trabalhamos em equipa. Analisamos cada situação em conjunto.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R: Eles é que podem dizer. Por mim tudo está bem por enquanto. Agradecemos Deus por professores que temos, são colaborativos. Fazemos tudo juntos, preocupam com o bem da escola, relacionam muito bem uns com os outros.

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R: Temos bom equipa de diretores no setor. Quando houver algo reunimos para os resolver.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Tanto os alunos como os pais são participativos. São muito bom. Contudo, temos que puxar os pais, porque muitos matriculam os filhos e deixam-nos sem acompanhamentos. Mesmo assim, puxam e participam.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: Sim procuram a escola. Procuram saber do aproveitamento dos seus filhos, como também colocam questões familiares. Fazemos terapia aos pais porque não têm a quem colocar os seus problemas da vida e da família. Quando chegam cá colocam problemas, choram, desabafam e nós damos conselhos para eles. Também fazemos formações para os pais porque necessitam de formação. Sentem-se tocados com os assuntos que são abordados nas palestras.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R: Fazemos tudo juntos. Quando chegarmos o fim do ano letivo, depois de conselho de classe, fazemos a reunião para analisar o que correu menos bem. Assim juntos traçamos os objetivos e metas a atingir no próximo ano. A escola precisa de contribuição de todos. Desde os professores, alunos e pais são primeiro educadores, pessoal não docente, sem eles a escola não vai funcionar bem.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R.: Se temos alguma coisa urgente para resolver ou comunicar, aproveitamos os intervalos e concertamos, ou antes, da entrada nas primeiras horas. Não comunico nada aos restantes sem que os professores saibam primeiro. É feio que o professor não tenha informação e estar a saber das coisas por parte das outras pessoas fora da escola. Então usamos as duas formas de comunicação.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R: Convidamos todos para participarem nas atividades da escola. Não fazemos nada sozinhos. Nós não excluimos ninguém. Por isso fazemos formações com os pais.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: A direção-regional quando tem algumas informações para nos passar, passam. Colaboramos muito bem.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R.: recebemos as orientações gerais do ano letivo.

3. Todos os membros da escola seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: Todos seguem.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: Não fiz nenhum contacto com eles.

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R: Informações estatísticas dos alunos e professores, no início como no fim de cada ano.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R: Essas coisas de tarefa do diretor, para mim não tem. O essencial é ter amor no que faz. O diretor precisa fazer tudo, como assinar os documentos, controlar e ajudar em tudo. Deve estar pronto e flexível para fazer tudo.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R: Sabe que a formação é muito importante, mas existem pessoas formadas que não sabem relacionar. O importante é ser um bom líder, que sabe trabalhar em equipa, flexível. É preciso ter formação e ter maturidade. É necessário ser formado na área da educação. Não pegar um médico ou polícia e colocar como diretor. Isso não dá não.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: Formação é na área da educação.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R: É melhorar cada vez o que faço. Estar sempre pronto para aprender novas coisas com as pessoas. O meu sonho é construir um parque para as crianças brincarem, ter refetório para poderem comer. Também queremos aumentar as salas de aulas. Muitas crianças ficam a chorar por não conseguirem lugar na nossa escola.

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R.: Todos deveriam estar envolvidos, desde os pais e encarregados da educação, alunos, professores e pessoal não docente.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: O ensino da Guiné-Bissau está muito baixo. É uma pena quando se fala da educação na Guiné-Bissau. O Estado deve pensar a educação. Neste 1º trimestre, somos a única escola a funcionar nesta cidade, devido às greves na educação. Amanhã serão estas pessoas que não estudaram bem que vão assumir o país como médicos, professores, engenheiros... é triste. Os professores não recebem, os alunos não assistem as aulas. Se Deus não ajudar o futuro será pior. Aqui as pessoas não pensam nos outros, cada um pensa na sua pessoa.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R: Primeiramente é acabar com as greves, pagar os professores e depois arrumar o sistema. O programa que hoje é utilizado é dos anos 80. O mundo desenvolveu, as coisas mudaram. Não são as mesmas crianças de 84 que temos hoje nas escolas. É necessário mudar o programa. Cada vez que disseram que vão mudar os conteúdos, repetem o mesmo. As mudanças são, mudar os programas e realizar reciclagem constante aos professores do ensino básico.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R: Aspetos pedagógicos porque se não estamos a enganar os alunos e os seus pais e encarregados da educação.

Entrevista “E5”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1 Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado)

R.: Comecei como professor desde 1997 depois de concluir 11^o ano, fui colocado como professor em catió. Desde muito cedo queria ser professor para poder ajudar as crianças. Se as crianças tiverem base, não terão dificuldades nos níveis mais avançados. Quando eu era estudante, nos momentos das férias costumava abrir aulas de explicação para as crianças da minha aldeia. Selecionava as crianças por idade e níveis de ensino em turmas diferentes. Depois de catió, passei a trabalhar nos correios em Bissau e só deixei correios a (três) anos devido à falta de salários. Trabalhava 12 meses e só recebia um mês. Tenho família. A minha mãe já está com idade avançada, por isso decidi voltar para aldeia. Depois de voltar, decidi levantar esta escola que já estava paralisado devido a falta de tempo dos seus fundadores.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R: Já cá estou como professor durante 3 anos.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R: Também são 3 anos. Depois de tudo ficar parado nesta escola, fui eu que recomecei aulas e fiquei logo como diretor.

4. Anos de serviço como Diretor durante toda a carreira.

R: São os 3 anos. Nunca fui diretor antes.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: Não desempenhei outras funções na escola antes de ser diretor. Sempre fui professor.

6. Formação académica e especializada

R: Depois de concluir 11^a classe, fui para Universidade Amílcar Cabral estudar o 12^o ano, mas não consegui terminar por questões financeiras.

II. MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL.

1. Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Foi da seguinte maneira. Tudo começou através de mim, porque a escola já não estava a funcionar. Eu é que fiz tudo. Procurei o espaço e fiz todas as obras, utilizando o dinheiro de castanha de caju dos meus pais. Convidei alguns jovens e aceitaram colaborar. Assim fiquei como diretor.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: Nesta zona, não havia escola. As escolas estão muito distantes e na outra margem da estrada. As crianças eram obrigados a atravessar a estrada. Os pais deixavam as crianças até 8 anos para serem matriculados e ter o primeiro contacto com a escola. Foram as motivações que me levaram a aceitar a função e também por amor que tenho no ensino.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R: Continuaram e vai continuar para sempre, enquanto estou vivo. Sei que a nossa sociedade precisa do que estamos a fazer. Nem todas as crianças podem estudar em grandes escolas. O importante é estudar nas escolas que temos.

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: De facto existe vontade por parte de alguns pais e professores. As suas colaborações fazem-me sentir bem. Também tenho hoje muitos dos meus ex-alunos que estão a estudar medicina e outros cursos, mas começaram comigo.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: Tem a ver com alguns pais que retiram os seus filhos daqui devido o rigor nas nossas avaliações. Não queria perder nenhuma criança que começou comigo.

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R.: para mim as funções do diretor de escola, deve ser de coordenação de todos os trabalhos. Para fazer isso é bom sempre que o diretor seja dialogante. Porque ele pode ter uma visão, mas também os professores ou pais podem ter noção disso.

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: Muitas vezes não consigo responder esta questão. Devia ser outras pessoas a responder por mim. Vi como um aprendiz, até hoje próximo dos meus antigos professores e pessoas mais experientes na educação para poder ganhar conhecimento. Sinto feliz como diretor e como educador.

3. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções?

R.: Não temos órgãos. Tudo está sobre os ombros do diretor. Só existe um diretor e os professores. Todas as tarefas são realizadas por mim.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R: Não existem órgãos.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R: Não existem.

IV. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?

R: No início de cada ano, costumamos elaborar o plano anual de atividade. Elaboramos este plano de atividade trimestralmente. Não recebemos nenhum documento do MEN/DRE. A sua influência é que permita-nos organizar o nosso trabalho na escola. Por que esta organização permitiu-nos ter muitos alunos. Muitos pais confiaram em colocar os seus filhos aqui. Uns são professores das escolas públicas.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R: Sim existem. São plano de atividade. Não temos os outros documentos, mas falamos disso oralmente.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R: Os professores participam em todas as fases. A participação dos outros membros da comunidade educativa é só na execução. Mesmo convocando reuniões não apareçam.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R: Existem muitos documentos que nós não temos. Pareça-me que o projeto educativo é o mais importante.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R.: Fazemos anúncio e depois os pais passam na escola para matricular. Entregam cédula pessoal e cartão de vacina. Procuramos saber se existir vaga na escola onde o aluno quer ir estudar. Depois entregamos ao aluno uma declaração de transferência.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: A nossa estratégia é aquela de prestar maior atenção aos alunos com dificuldades.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Não temos programas. Seguimos simplesmente os livros dos alunos. Eu é que faço os planos para professores na base do livro. Cumprimos porque não temos greves e conseguimos sempre terminar o livro.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R: É insignificante. Os que abandonam é por causa de dificuldade económica. Reprovação é baixo, porque prestamos mais atenção aos alunos que tiveram maior dificuldade. É o que todos os professores têm na cabeça.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de (abandono precoce, entrada tardia, etc)?

R: Nós não mandamos as crianças para a casa, mesmo não pagando a escola. Convenci os professores neste sentido. Cada pais que colocou o filho aqui tem consciência que deve pagar. Mandar aluno para casa perde a matéria e vai ter muitas dificuldades em seguir com as aulas. Também isentamos o pagamento de propina para uma criança, dos pais que tiveram 3 ou 4 crianças na escola.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: Os professores não costumam faltar as aulas. No caso dos alunos, ligamos sempre para os pais, quando faltarem para poder saber o que está a acontecer.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R: Para os professores costumam estar na escola todos os dias. De manhã não dou aulas, fico na escola para observar como estão a trabalhar. Eu é que faço o plano de aulas para os professores. Eles não têm experiências. No caso dos alunos acompanhamos nas suas avaliações.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R: Todos os dias estou na escola sedo. Controlo as salas, cumprimento os professores e alunos, cantamos hino nacional junto. De seguida, fico no meu gabinete para preparar os documentos da escola. Atendo também todos os que procuram a nossa escola e isso rouba-me muito tempo.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R: De facto tem a ver com aquelas crianças com aproveitamento muito fraco. Também as dificuldades de conseguir os documentos do MEN, materiais didáticos e carteiras.

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R: Recorro aos colegas diretores das outras escolas, aos professores e estatísticos setorial.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R: Temos muito boa relação. Quando querem fazer algo, perguntam sempre. Eu também os pergunto sempre. Trabalhamos em partilha de informações.

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R: É uma relação de colaboração e interajuda.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Os pais não são participativos. Pensam que as questões escolares são das responsabilidades dos professores. No final de cada trimestre, convocamos os pais para as reuniões, mas participam muito pouco número.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: Alguns procuram a escola para saber dos seus filhos, mas não da escola.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R: Aqui fazemos tudo em conjunto. Qualquer decisão é sempre tomada depois de um concertação com todos. Mesmo em termos do salário, quando entrar o dinheiro das propinas, colocamos na mesa e fazemos distribuição em igual para todos.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R: Para convocar as reuniões, fazemos comunicação por escrito para as crianças levarem aos pais.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R: Temos contanto de todos os pais, ligamos sempre os para informar tudo o que está a passar na escola. Mostramos aos pais que a escola é nossa e que sem eles, não podemos fazer nada.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: Temos uma relação de colaboração. Recebemos livros e até empréstimos de carteiras por parte da DRE/MEN.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R: Nenhuma instrução recebo do MEN/DRE. A única coisa que nos entregam são os mapas estatísticos.

3. Todos os membros da escolar seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: Não recebemos nenhuma orientação do MEN/DRE. Nada deles para seguir.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: Não fizemos nenhuma contacto. Salvo os exemplares de mapa estatístico que fomos lá buscar.

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R: No início costumamos entregar os mapas estatísticos iniciais. Tanto dos alunos como dos professores. No final também costumamos entregar mapas estatísticos finais.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R.: Penso que deve ser de coordenar as atividades da escola, participar na sua organização. Ajudar os professores no sentido de superarem as suas dificuldades, realizar formações na elaboração das planificações.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R.: Um diretor deve ser humilde. Só sendo humilde é que se pode mostrar caminho para os liderados. Deve ser formado, que quer dizer ter preparação para liderar. Ter pelo menos experiência como professor.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: Tem a ver com a planificação. Apoio em elaborar os documentos da escola. Para melhor dizer, uma formação em gestão escolar.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R: Quero fazer crescer este projeto e melhorar o edifício da escola.

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R: Penso que deve ser envolvido a comunidade e os seus responsáveis, porque se estão a fazer roubos nas escolas é porque não são envolvidos e não percebem que a escola pertença-lhes. Deve ser envolvidos os professores, para que tenham na cabeça que foram colocados na escola só para dar aulas, receber dinheiro e irem embora.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: Não está bem. O sistema não está organizado. É necessário criar regulamento de funções dos diretores. Muitas vezes as greves roubam todo o tempo de pensar no que melhorar. Ficamos a pensar em resolver problemas de greves. Os nossos alunos têm muitas dificuldades. Ouvi dizer que muitos alunos com 12º ano não sabem escrever. O futuro vai ser comprometido. Vamos estar a investir o dinheiro sem tirar frutos. Hoje a nossa população está educada em ganhar a vida fácil, só ter dinheiro que é importante, a escola não serve para nada. É o que se fala hoje nas ruas do país. O futuro de educação vai ser muito comprometido porque as nossas crianças não têm base.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R: Apostar na base. Fazer com que as crianças saibam que a escola é a solução para os seus futuros. A uniformização dos conteúdos é importante em todas as escolas do país. Os mesmo conteúdos que estão a ser lecionados aqui na nossa escola, que seja o mesmo para todas as escolas do país. É bom retomar as comissões de estudo em todas as escolas do país. É importante formar os professores, mas aquelas pessoas que têm amor ao ensino. Não aqueles que costumam dizer que ser professor é a porta para ter emprego no Estado e mudar do ministério. Prioridade é mudar a política da cantina escolar. Que todos saibam que devem trabalhar para poder comer! Muitas crianças vão às escolas só para comer e abandonam depois.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R: Muitas vezes são aspetos pedagógicos. É o que dá a boa imagem da escola. É o pulmão da escola. Devemos preocupar em tirar crianças bem preparadas para do futuro do país. Apostar na qualidade e não quantidade. É aí que entra a parte pedagógica.

Entrevista “E6”

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Anos de serviço docente e situação profissional (Efetivo, Novo Ingresso, Contratado, Reintegrado)

R: Comecei a dar aulas em 1987 como professor de árabe. Esses anos foram interrompidos para os estudos fora do país. São 32 anos.

2. Anos de serviço docente na escola onde exerce função atualmente.

R: São 3 anos.

3. Anos de serviço como Diretor nesta escola.

R: São 3 anos.

4. Anos de serviço como Diretor durante toda a carreira.

R.: são 6 anos.

5. Outras funções (de gestão) /desempenhadas anteriormente.

R: Fui diretor nas outras organizações e sempre fui professor de árabe.

6. Formação acadêmica e especializada.

R: Tenho formação em estudos de Islão.

I. MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1. Como decorreu o processo que o levou a assumir a gestão dessa escola (foi nomeado por quem?)

R: Fui convidado pelo meu irmão e aceitei e o meu sobrinho nomeou-me como diretor.

2. Quais são as motivações que o levaram a concorrer/aceitar o cargo?

R: Gosto muito de dar aulas. Tenho amor de ser professor. De ensinar os outros.

3. Mantêm-se hoje as mesmas motivações?

R.: continuou e está a crescer ainda mais.

4. Ao longo do exercício do cargo quais são os aspetos que mais tem contribuído para a sua satisfação pessoal e profissional?

R: Não tenho queixa dos alunos, dos pais e nem dos professores. A escola está a crescer cada ano. Isso faça-me ficar contente.

5. E que aspetos contribuíram menos?

R: De facto tem a ver com angariação de fundos. Nem recebemos nenhuma ajuda que vem de fora. O MEN ajuda com giz, FEC com materiais didáticos e formação, UNICEF com alguns cadernos. Temos grandes dificuldades financeiras. ~

III. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA ESCOLA

1. Na sua opinião qual é a função do diretor de escola?

R: É para organizar a escola, lidar com professores, alunos, pais e com os colegas da direção. Deve ser uma pessoa com projetos, que sabe traçar os objetivos a atingir em cada ano letivo. Deve saber andar com pés seguros antes de avançar para frente.

2. Como se vê na função de diretor da escola?

R: Não posso falar de mim. Estou a sentir uma responsabilidade grande, de mim, exige respostas no desempenho das minhas funções, e feliz por ter bons colaboradores.

3. Quais os órgãos que existem na escola e quais são as suas funções?

R: Temos diretor, subdiretor, conselho técnico pedagógico, financeiro, conselho disciplinar, secretário, associação dos pais, comité de gestão. Ainda não temos associação dos alunos. Subdiretor, representa o diretor na sua ausência; conselho técnico pedagógico, controla os professores, elabora horários, seleciona os professores para contratação em colaboração com o diretor e financeiro; financeiro, gere os fundos da escola em colaboração com o diretor.

4. Considera que existem constrangimentos ao desempenho dos órgãos?

R.: Não existe. No caso de ausência de um ou outro, o colega atua, mas com autorização do responsável da área.

5. Qual é a natureza das relações entre o diretor, os outros elementos de gestão (quando existem) e os restantes serviços da escola?

R: A relação é boa e de colaboração.

IV. INSTRUMENTOS DE REGULAÇÃO

1. Que documentos elaborados ou recebidos na escola existem e qual a sua influência no funcionamento e melhoria da escola?

R: Temos regulamento interno da escola em elaboração, plano anual de atividade, orçamento provisional, calendário escolar, projeto educativo. Os que recebemos do MEN são os exemplares de mapas estatísticos. Estes instrumentos ajudam muito na melhoria das nossas atividades na escola, permite o envolvimento dos membros da comunidade educativa, porque para a sua elaboração, como o caso do projeto educativo, somos obrigados a envolver todos.

2. Existem documentos de gestão escritos relativos à orientação da escola que todos os membros da comunidade escolar devam seguir? Quais são?

R: Sim existem. São regulamento interno da escola em elaboração, plano anual de atividade, orçamento provisional, calendário escolar, projeto educativo.

3. Em que fase deste processo (elaboração, aprovação e execução) é mais visível a participação da comunidade educativa? Porquê?

R.: Participam mais na aprovação desses documentos.

4. Enquanto diretor qual é a importância que tem dado a esses documentos de gestão (regulamento interno, projeto educativo, orçamento, plano anual de atividades, etc.).

R: O mais importante é o projeto educativo, porque é nele que encontra todas as orientações pedagógicas da escola.

5. Como são realizados os processos de matrícula e transferência dos alunos?

R: Primeiro fazemos cálculo dos números de alunos de que vamos necessitar. De seguida anunciamos a matrícula. Cobramos 1000 fcfa para matricula, mas os pais que não têm condições financeiras, podem matricular os filhos com compromisso de pagar depois. No ato de matrícula, entregam cópias de um dos seguintes documentos: bilhete de identidade, registo de nascimento, certificado do nível anterior e duas fotografias. Para transferências, entregamos declaração de transferência.

6. Como são feitos os acompanhamentos e apoios aos alunos com dificuldades?

R: Não temos condições para fazer acompanhamento. Alguns pais pediram aulas extra para os filhos, mas a escola não tem fundos para pagar os professores que vão ocupar de dar explicações.

7. Existe um programa para todas as disciplinas? Quem entrega programa aos professores? Qual é a carga horária das disciplinas por níveis de ensino? Consegue cumprir programa na escola? Porquê?

R: Sim existe um programa que recebemos do MEN. Todos os professores que trabalham aqui são das escolas públicas. Trazem os seus materiais de trabalho para utilizarem aqui. É o conselho técnico pedagógico que ocupa de entregar programas aos professores. É difícil cumprir programas. Cumprimos até cerca de 75% porque os professores escrevem as matérias no quadro para os alunos passarem. Isso rouba muito tempo e muitos não se conseguem terminar as suas matérias. Faltam materiais didáticos.

8. Qual é a taxa de abandono e insucesso? Porquê?

R: Muito alto, são cerca de 30%. Devido às doenças e campanha de caju. O insucesso é de 25% por causa de brincadeira dos alunos com telemóveis e não prestam atenção nas aulas.

9. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de (abandono precoce, entrada tardia, etc)?

R: Estamos a fazer sensibilização com os alunos sobre abandono e reprovações. Entro em todas as salas falando com os alunos. Pedi ajuda dos alunos do 12º ano para apoiar nesta sensibilização porque são os que já têm noção do que é a escola.

10. Que estratégias o diretor utiliza para resolver os problemas de assiduidade dos professores e alunos?

R: Os professores faltam muito. As nossas estratégias são aquelas de descontar salário, e se não der certo, retiramos os horários. Uma vez um professor faltou muito, falei com ele sobre as suas faltas no sentido de mostrar-lhe as consequências para os alunos e a escola. A resposta dele foi, sabe que sou polícia não tenho tempo. No caso dos alunos, não existe estratégias por enquanto.

11. Que estratégias o diretor utiliza para monitorização e acompanhamento do desempenho dos (alunos, professores, funcionários) da escola?

R: Sempre vejo e acompanho as suas aulas. Passo nas turmas para acompanhar as suas aulas. Depois chamo o professor e falo com ele. No caso dos alunos, utilizamos as pautas.

V. QUOTIDIANO E AS FUNÇÕES DO DIRETOR

1. Como é o seu dia a dia na escola?

R: Primeiramente abro as portas das salas. Depois fico na espera dos professores para ver quem chegou atrasado. Visito as salas. De seguida dou orientação ao subdiretor sobre o que quero que seja feito nesse dia. O atendimento da comunidade educativa rouba o meu maior tempo.

2. Quais são as dificuldades que o diretor sente no seu dia a dia?

R: Falta de pastas para arquivar os documentos escolares é a minha maior dificuldade. A escola não tem um lugar para organizar os documentos. Sou obrigado deitar os documentos em qualquer lugar. Muitas das vezes não encontro os documentos nos momentos que deles necessito.

3. Quando sente dificuldades no exercício das suas funções a quem recorre?

R: Todas as dificuldades que sinto, falo primeiro com colegas da direção e depois recorro aos parceiros da escola.

4. Que relação se estabelece com os professores e pessoal menor/não docente (caso existir)?

R: Falo com eles sobre as suas situações na escola e sobre as suas vidas particulares. Temos relação de colaboração.

5. Que tipo de relação tem mantido com os seus colegas (diretores) de outros estabelecimentos do ensino?

R: Trocamos ideias sobre os nossos trabalhos enquanto diretores para podermos ganhar experiências uns dos outros.

VI. PARTICIPAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Como caracterizaria os alunos e as famílias desta escola? São participativos? De que forma essa participação se traduz?

R: Sempre quando chamarmos os pais respondem. Muitas vezes quando os filhos faltam procuram a escola. Os alunos são participativos, participam nas atividades organizadas pela escola.

2. Os pais procuram-no por iniciativa própria? Que tipo de problemas ou questões lhe colocam?

R: Procuram a escola e perguntam sobre as razões das faltas dos professores e sobre o comportamento dos filhos. Uma vez, um professor veio escola embriagado. Os alunos foram informar os seus pais. Estes falaram comigo sobre o assunto, acalmei-os e tomei medida com o professor.

3. Tem por hábito estabelecer com os professores, pessoal menor/não docente (caso existir) metas e objetivos comuns a atingir?

R.: Não existe, mas vamos começar este ano. Convidar todos para tomarem parte de modo a traçarmos as metas a atingir.

4. Quais as principais estratégias e modalidades a que recorre em termos de comunicação (conversas informais, reuniões ou nalgumas festas)?

R: Usamos os dois mecanismos. Ligamos os pais porque temos os números de telemóveis. No caso dos professores fazemos comunicados e eles assinam em jeito de tomada de conhecimento.

5. Que estratégia tem utilizado para promover e estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional da escola?

R.: não fazemos nada sem convidar todos os membros da comunidade educativa. É por isso que temos o comité de gestão na escola.

VII. RELAÇÃO COM MEN/DRE

1. Como interpreta a sua relação com os outros serviços do MEN/DRE (tem sido pautado por uma forte dependência hierárquica ou de colaboração)?

R: É de trabalho e colaboração. Quando procuro DRE, recebem-me muito bem. O inspetor costuma passar na minha casa para levar as informações que tem para a escola.

2. Que instruções recebe do MEN /DRE no início de cada ano?

R: Nenhuma quase. Não temos conhecimento das instruções. Costumam simplesmente entregar-nos os modelos dos mapas estatísticos.

3. Todos os membros da escolar seguem as mesmas orientações do MEN/DRE?

R: Se houvesse instruções todos iam seguir. Não temos conhecimento das instruções do MEN.

4. Que contactos diretos ou indiretos (ofícios) mantem-se este ano com a MEN/DRE?

R: Não fizemos nenhum contacto com eles. A única coisa é que entregamos mapas iniciais.

5. Que informações tem que prestar à MEN/DRE no início e final de cada ano?

R: São as matrículas iniciais. Os mapas estatísticos iniciais. No final do ano, os mapas estatísticos de aproveitamentos finais.

VIII. PERSPETIVAS DE MUDANÇA ~

1. Que conteúdo funcional deveria apresentar o cargo (que tarefas deveriam desempenhar o diretor)?

R: Deve ser elo entre MEN e escola. Procurar as informações e orientações do MEN para passar na escola e vice-versa. Deve implementar todas as orientações vindas do MEN. Deve resolver problemas na escola, também saber decidir e tomar decisões que beneficie a comunidade educativa.

2. Que perfil deverá ter então o diretor escolar (formação e currículo)?

R: Deve ter um bom nível de escolaridade, licenciatura e a formação na área de pedagogia, de modo a poder saber como lidar com a comunidade educativa. Deve saber relacionar com todos que procuram a escola. Ser uma pessoa conhecida pela comunidade, com experiência na área de educação, como professor.

3. Que necessidades de formação apresentam?

R: Primeiro quero formação na língua árabe. Não sei escrever e nem ler em português. Como diretor quero formação na área de administrar escola.

4. Quais as suas pretensões futuras em relação ao trabalho do diretor?

R: Ter matérias de trabalho na escola. Quer dizer equipar a escola. A escola não é minha, deve ser equipada para que os meus filhos e netos viessem a estudar aqui. Também queria se possível efetivar todos os nossos professores.

5. Como deveria estar organizada a gestão nas escolas da Guiné-Bissau? Quem deveria estar envolvido?

R: É preciso que todos sejam envolvidos, desde professores, comité de gestão, pais e encarregados de educação, parceiros, alunos e comunidade, em geral.

6. Como vê a situação atual e o futuro da educação na Guiné-Bissau?

R: É muito fraco. A formação dos professores é muito fraca. Ninguém dá o que não tem. É preciso ter 12º ano para poder entrar nas escolas de formação dos professores. Existem lugares para procurar dinheiro, mas a educação e saúde não são áreas para buscar riqueza. As crianças fazem poucas horas na escola e isso não está a ajudar o país. Futuramente não vamos ter bons quadros para projetar o desenvolvimento do país e para concorrer com técnicos dos outros países.

7. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades para a educação na Guiné-Bissau nos próximos anos? E que mudanças lhe parecem mais urgentes no ensino básico/secundário?

R: Formação dos professores, para que possam ter nível com amor ao ensino. Prioridade é regulamentar o sistema e aumentar as horas das aulas para que os nossos alunos possam ser bem preparados. É importante tirar a política partidária no ministério da educação e nas escolas.

8. No seu entender que aspetos do funcionamento da escola devem merecer maior atenção por parte da direção e porquê?

R: Para estudar é porque temos um objetivo a alcançar. Se não preparamos as nossas escolas para que os nossos alunos alcancem os seus objetivos, não estamos a cumprir as nossas missões e nem agradar os nossos estudantes. Por isso, aspeto pedagógico é fundamental trabalhar.

Anexo 3. Quadro de Análise de Conteúdo

PERFIL DOS ENTREVISTADOS, ACESSO AO CARGO E MOTIVAÇÃO					
Categoria	Subcategoria	Indicador	Unidade de Registo	Frequência	Ocorrências
Formação	Sem formação Académica	Recebi formações em serviço	Recebi formações em serviço do INDE e UNICEF	D6, E5, E6	3
	Bacharelato	Bacharelato no ensino básico e na língua portuguesa	Tenho bacharelato no ensino básico e na língua portuguesa. (...) participei em várias formações em serviço (...)	D2 (ii), D4, D5, E2	5
	Licenciatura	Licenciado em ciências de educação	Sou licenciado em ciência de educação (...)	D1, E4	2
	Outras Licenciaturas	Licenciado em contabilidade e gestão	A minha formação é licenciatura em contabilidade e gestão	D3, E1, E3	3
Percurso profissional	Tempo de serviço como professor	De 0 a 10 anos	(...) estou a exercer já como professor 7 anos.	D1, D3, E2, E3, E5	5
		Mais de 10 anos	Completei agora 33 anos	D2 (iii), D4, D5, D6, E1, E4, E6	9
	Tempo de serviço na escola onde exerce função	De 0 a 5 anos	Nunca fui professor nesta escola (...)	D1, D3, D5, E2 (ii), E3, E5, E6	8
		Mais de 5 anos	Aqui já fiz 20 anos como professor.	D2, D4, D6, E1, E4	5
	Cargos de gestão na escola	Coordenação de disciplina	A única função que exerci foi a coordenação de disciplina.	D1, D2	2
		Supervisor	Fui supervisor de Jardim Nacak	E3, E4	2
		Financeiro	Anos anteriores financeiro	D3	1
		Presidente de conselho técnico pedagógico	(...) presidente de conselho técnico pedagógico	D2, E1	2
		Responsável de base do sindicato dos professores	(...) responsável de base do sindicato dos professores	D2, D5	2
		Secretário docente	Fui secretário docente	D4, E1	2

		Subdiretor	(...) depois subdiretor antes de ser diretor	D4, D5, D6, E1	4
	Cargos de gestão fora escola	Presidente de comissão de estudos	Presidente da comissão de estudo do círculo (...)	D5	1
		Estatístico setorial	Estatístico do setor (...)	D5	1
	Docência	Docente	Sou docente (...)	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
	Experiência de serviço como diretor	Menos de 1 ano	(...) só fiz ainda 3 meses como diretor (...) Já estou há dois meses	D1, D3, D6, E2	4
		Mais de 1 ano	São 5 anos que fiz como diretor	D2, D4, D5, E1, E3, E4, E5, E6	8
Procedimento de acesso ao cargo	Militância Partidária	Somos nomeados na base da questão política partidária.	(...) somos nomeados na base da questão política partidária. (...) ajudar o partido a atingir o patamar de conseguir atrair mais militantes e simpatizantes. (...)	D1 (IX), D2 D3 (ii), D4, D5	15
	Convite/Confiança	Confiança que a antiga diretora	(...) tem a ver com a confiança que a antiga diretora (...) Fui convidado pelo antigo diretor (...)	D2 (ii), D6	3
	Nomeação proprietário	Fui nomeado pelo proprietário	Fui nomeado pelo proprietário da escola	E1, E2, E3, E4, E6	5
	Iniciativa própria	Tudo começou através de mim	Tudo começou através de mim (...). Assim fiquei como diretor.	E5	1
Motivação Inicial para assunção do cargo	Dar contribuição	Vi que é uma oportunidade que tenho para dar a minha contribuição	Vi que é uma oportunidade que tenho para dar a minha contribuição (...) Fazendo com que esteja ao nível de outras escolas [privada]	D1(iii), D5, E1 (iii)	8
	Amor ao ensino	Ser professor é a área que escolhi desde a infância	(...) ser professor é a área que escolhi desde a infância por isso fiz ciência da educação	D1, D6, E3 (ii), E5 (ii), E6	7
	Valorização dos professores	Valorização dos professores da escola publica	São os mesmos professores [que nas privadas] mas a forma de dar	D1	1

			aulas é diferente. Alegam que o estado não reconhece o trabalho que fazem na escola publica		
	Rigor na gestão	Controle das assiduidades e planificações	Se implementarmos rigor (..) Controle das assiduidades e planificações	D1	1
	Envolvimento dos pais	Envolvimento dos pais na gestão	(...) trabalhar ativamente no envolvimento dos pais na gestão da escola. (...) necessidade de participação dos pais e comunidade local na gestão da escola.	D1 (ii)	2
	Currículo	aumentar o meu currículo	(...) é aumentar o meu currículo. (...) é bom reformar com um currículo invejável.	D2 (ii), E2 (ii)	4
	Mostrar capacidade	Estou cá para mostrar minhas capacidades	Estou cá para mostrar minhas capacidades	D3 (ii), D5	3
	Aumentar experiência	Aumentar experiência	(...) aumentar a minha experiência (...)	D4	1
	Continuar o trabalho	Continuar o trabalho dele	Continuar o trabalho dele [antigo diretor]	D5	1
	Ajudar	Que é ajudar o país	Que é ajudar o país. Não posso recusar desafio e ajudar o país.	D5(ii), E2 (IV), E3, E4, E5	9
Motivação atual para o cargo	Idênticas (Mantem-se)	Mesmas motivações	Mantem-se as mesmas motivações.	D1, D2, D3, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
	Idade avançada	Idade muito avançada	Agora a idade está muito avançada.	D4	1
	Mudança para DRE	Mudar como técnico da DRE	Pedi ao diretor regional (...) de ajudar com lugar na DRE.	D4	1
CONTEÚDO FUNCIONAL DO CARGO DO DIRETOR, ASSESSORIAS E QUOTIDIANO ESCOLAR					
As Funções do diretor	Gestor Pedagógica	Questões pedagógicas	(...) nas questões pedagógicas (...)	D1, D5, E1, E2 (ii), E3	6
	Gestor do espaço, materiais e financeiro	Gere o espaço escolar	não só em termos físicos	E1(iii), E2, E3 (ii)	6

	Gestor Organizacional	Organização das funções	(...) organizar as funções de cada órgão, desde dos professores até aos alunos.	D1, D5	2
	Gestor dos Recursos Humanos	Gerir recursos humanos existentes	Gerir recursos humanos existentes, professores e outros funcionários.	D1, D5, E1, E2, E3	5
	Gestor Administrativo e corrente	Administração corrente	(...) assino os certificados e declarações	D1 (VI), D4, D5, D6, E1(ii), E2 (IV), E3 (ii), E6	18
	Gestor de conflitos e Comunicação	Resolver problemas na escola	Resolver problemas na escola (...)	D2, D4, E1, E2 (VI)	9
	Dirigir e orientar	Dar orientações	(...) dou as orientações que devem ser seguidas por todos.	D1, D2 (X), D3 (ii), D4(iii), D5, D6, E2 (VIII), E3, E4 (iii), E5, E6	32
Estrutura de acessória do diretor (Órgãos da Escola)	Conselho de administração		Contro do orçamento (...)	E3	1
			Autorizar contratações de novos funcionários (...)	E3	1
			Decidir sobre grandes construções (...)	E3	1
	Órgãos Colegiais	Conselho Técnico Pedagógico	(...) assume as partes pedagógicas. Desde elaboração dos horários.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E3, E4, E6	10
			Coordena a avaliações dos alunos	D1, D2	2
			Construção das turmas.	D1	1
			(...) escolher os coordenadores das disciplinas e dos turnos.	D1	1
		Controla as planificações dos docentes (...) os seus	D2, E3	2	

			colaboradores são coordenadores das disciplinas		
		Conselho Disciplinar	Assume a coordenação da parte da disciplina na escola.	D1, D2, D3, D4, D5, D6	6
			(...) fiscaliza o comportamento dos alunos e dos professores.	D1, E3, E4, E6	4
			Transmitir respeito pela hierarquia.	D1	1
			Colaboração com diretores de turma e responsáveis de turnos.	D1, D2	2
		Conselho de classe	Conselho de classe	E4	1
		Associação dos alunos	Ajudam com fundos para a manutenção da escola	D1, D2, D3, D4, D5	5
		Associação de pais e encarregados de educação	Colaboram com a direção nas questões da indisciplina na escola.	D1, D4, D5, D6, E6	5
		Comitê de gestão	Comitê de gestão	E6	1
	Órgãos Unipessoais	Supervisor/Administrador	Supervisiona todos os trabalhos (...)	E1, E2	2
			Gerências financeiras e algumas administrativas	E2	1
		Subdiretor	Exerce as mesmas funções do diretor na sua ausência.	D1, D2, D3, D4, E1, E2, E3, E6	8
			(...) elo de ligação entre o diretor e conselho técnico pedagógico (...)	D1, D2, D3, D5, D6	5
		Financeiro	(...) responsável pelo controle das entradas e saídas dos fundos da escola.	D1, D2, D3, D4, E1, E3, E4, E6	8
			Acumula as funções do responsável de património (...) nas compras de materiais.	D2	2
		Estatístico	Trabalha todos os dados estatístico da escola (...)	D1, D2, D3, D4, D5	5

		Secretária	Ocupa de atas e recebe as correspondências	D2, D3, D4, E4, E6	5
			Responsabiliza das propinas (...)	E2	1
			Marcar falta aos docentes	D5	1
			Responsável de atividades extraescolares	Responsável de atividades extraescolares	D4, E4
	Não existem órgãos	Só existe um diretor e os professores	E5 (iii)	3	
Iniciativas do diretor	Criação de parceria	Parceria com associação de filhos de Gana	Fiz parceria com associação de filhos de Gana que vivem em Bissau. (...) culminou com visita do embaixador do Gana (...)	D2, D5	2
	Formação pedagógica nas férias	Formação pedagógica com professores	Formação pedagógica com professores para antes do início do ano letivo	D2 (iii), D3	4
	Acabar greve /gestão coparticipada	Fiz duas reuniões com os professores por causa da greve	Já fiz duas reuniões com os professores por causa da greve (...) vão pagar subsídios aos professores para poderem iniciar as aulas	D1	1
	Fixação na escola quadro com fotografias de antigos diretores	Fiz quadro cara de todos os diretores que passaram	Fiz quadro cara de todos os diretores que passaram neste liceu desde época colonial	D2	1
	Formação aos pais	Fazemos formação	Fazemos formação para os pais dos alunos	E4 (ii)	2
	Orientações vocacionais	Orientar os alunos sobre os cursos	(...) orientar os alunos sobre os cursos (...)	E3 (ii)	2
Apoio ao diretor	Colegas diretores	Formamos uma equipa de consultório	Formamos uma equipa de consultório entre os diretores (...)	D1, D2, D3, D6, E2, E5	6
	DRE	recorro para DRE	(...) recorro para DRE (...)	D3, D4, D5 (ii), E5	5
	Parceiros	Recorro aos amigos da escola	Recorro aos amigos da escola (...)	D2, E6	2
	Membros da direção	Recorro aos colegas da direção	Recorro aos colegas da direção (...)	D5, E3 (ii), E4, E6	5

	Professores	Professores experientes	(...) professores com largas experiências	E2, E4, E5	3
	Proprietário	Proprietário da escola	Tenho proprietário da escola	E1, E2	2
Formas de Relacionamento do Diretor	Com os outros órgãos da Escola	Partilha de informação	(...) estamos a trabalhar na base de partilha das informações.	D1	1
		Relação de respeito	Cada um sabe onde começar e onde terminar.	E1	1
		Relação de colaboração	A relação tem a ver com a colaboração.	D2, D3, D4, D5, D6, E2, E3, E4, E6	9
	Relações humanas	Amizade	A nossa relação é de amizade (...)	D1	1
		Simpatia	Simpáticos	D1	1
		Fraternal	Uma relação fraternal (...)	D1, D4	2
		Boa relação	(...) a nossa relação é sã até hoje.	D2, D3, D4, D5, D6	5
		Relação de Trabalho	Temos relação de trabalho	E1, E2, E3, E4, E5 (ii), E6	7
		Relação de famílias	Relação de familiaridade (...)	E1	1
		Relação de respeito	A nossa relação é na base de respeito mútuo (...)	E1, E3, E4, E6	4
	Com seus pares diretores	Colaboração	Ajudamos uns aos outros (...)	D1, D2, D3, D4(ii), D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	13
		Colegas	Somos colegas de carteira (...)	D1	1
	Com MEN/DRE	Colaboração	Por enquanto é uma relação de colaboração.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
		Hierarquia	Contudo existe uma dependência hierárquica.	D1, D2, D3, D6, E1	5
		Convocatórias e reuniões	Recebi 3 convocatórias para as reuniões com o diretor regional e 1 com o ministro (...)	D1, D2, D3	3

Satisfação profissional e pessoal	Colaboração equipa diretiva (anterior, atual e funcionários)	Não se deve trabalhar sozinho	(...) colaboração por parte de todos os funcionários (...) bom clima de relacionamento entre os funcionários da escola.	D1 (ii), D2 (ii), D3 (ii), E1 (ii), E2, E3, E4, E5, E6	13
	Mudanças realizadas	Colocamos máquinas de fotocópias	(...) colocamos máquinas de fotocópias e impressoras dentro da escola (...)	D2	1
	Experiências adquiridas	Ganhei muitas experiências	Agora ganhei muitas experiências (...)	D2 (ii), D4 (ii), D5	5
	Criação e equipamento da biblioteca	Foram criação e equipamento da biblioteca	(...) foram criação e equipamento da biblioteca.	D4	1
	Construção da sala de informática	Construção de uma sala de informática	Construção de uma sala de informática.	D4	1
	Bom desempenho	estou a desempenhar bem	(...) estou a desempenhar bem as minhas funções.	D4 (IV)	4
	Confiança da DRE, comunidade e dos parceiros	Confiança que a DRE tem em mim	(...) confiança que a DRE tem em mim (...) da comunidade educativa.	D5 (iii)	3
	Evolução da escola	Evolução da nossa escola	(...) evolução da nossa escola.	E4 (ii), E6	3
	Salário que recebo	Isso também me encorajou	Questão financeira (...). Isso também me encorajou.	E1	1
	Reconhecimento dos antigos alunos	Meus ex alunos cumprimentam-me com muito respeito	(...) os meus ex alunos cumprimentam-me com muito respeito e pagam transporte para mim.	E1, E5	2
	Bons resultados dos nossos alunos	Alunos que saem no 12º ano	(...) nossos alunos que saem no 12º ano (...) conseguem dar respostas	E3 (ii)	2
Constrangimento ao cargo	Não existe constrangimentos ao funcionamento dos órgãos	Não existe constrangimentos	Andamos sempre em coordenação.	D1, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12

	Morosidade no atendimento por parte do MEN/DRE	A forma de atender as nossas preocupações é que é morosa	(...) a forma de atender as nossas preocupações é que é morosa ou ficam pendentes.	D1(ii), D2 (V)	7
	Falta de materiais de escritório	Os computadores não estão a funcionar	Os computadores que estão aqui não estão a funcionar	D2, D3, D4, E1 (ii), E2, E6	7
	Falta de materiais didáticos	Carteira incompletos para alunos	(...) carteira (...)	D3, D6, E1 (IV), E3 (ii), E5, E6	7
	Falta das orientações do MEN	conseguir os documentos de orientações	(...) conseguir os documentos de orientações do MEN/DRE	E2 (iii), E3, E5 (IV), E6 (ii)	11
	Dificuldade de convencer os professores	Difícil convencer os professores	(...) é difícil convencer os professores para aderirem as ideias do diretor (...) os professores desafiam sempre o diretor.	D1 (IV), E3	5
	Tarefa difícil	Tarefa difícil que precisa de paciência	Tarefa difícil, mas que carece de paciência	D1, D3, D5 (ii), E1	5
	Ausência de fundo de maneio	A escola não tem fundo de maneio	A escola não tem fundo de maneio (...), por cima de tudo, tiram 40% do dinheiro que entra na escola (...) sem justificativo	D1 (iii), D3, D5 (ii), E2	5
	Desmandos dentro do MEN/DRE	Cada técnico ou chefe dá as suas orientações	(...) cada técnico ou chefe dá as suas orientações para escola.	D2, D4, E4	3
	Movimentação dos professores	Constantes transferência e Movimentação dos professores	(...) constantes transferência e Movimentação dos professores.	D4, D4 (V)	6
	Falta de subsídio da função	Não temos subsídio.	Não temos subsídio.	D2, D5, E6 (ii)	4
REGULAÇÃO DA QUALIDADE E DO CUMPRIMENTO EFETIVO DA ESCOLARIDADE					
Processos de matrícula	Documentos a entregar	Documentos de identificação	Fotografias, cópia de documento de identificação e certificados	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
	Responsáveis da matrícula	Conselho técnico pedagógico	Criamos uma comissão (...) presidido pelo conselho técnico pedagógico.	D1, D2 (ii), D3, D4, E1, E2, E3, E4, E5, E6	11
	Teste de admissão	Os que saíram das outras escolas	(...) os que saíram das outras escolas são submetidos a teste de admissão.	E1, E2, E3	3

	Contribuição financeira dos pais	Contribuição financeira para alimentação dos professores	(...) pais uma contribuição financeira (...) para alimentação dos professores que vão estar na matrícula.	D1, D2, D3, D5 (iii), E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
		Matrícula é gratuito	Matrícula é gratuito	E4	1
Processos de transferência	Documentos a entregar	Declaração de transferência	(...) pedimos o aluno para trazer existência de vaga (...) nós damos declaração de transferência com nota do aluno.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
		Relatórios de evolução	(...) relatório de evolução do aluno (...)	E4	1
Acompanham ento aos alunos com dificuldades	Não existe	Não tem condição para isso	(...) não tem condição para isso, não tem paciência, não tem nada	D1, D2, D3, D4(ii), D5, D6, E1, E2, E6	10
	Estamos a trabalhar sobre isso	Preparamos para acompanhamento	Estamos a preparar (...) acompanhamento para os alunos (...)	D1, D2, D5, E2	4
	Muitos alunos na turma	Turmas com muitos alunos	Os professores têm muitos alunos (...)	D1, D3	2
	Responsabilidade dos professores/pais	É da responsabilidade do professor e pais	É da responsabilidade do professor e pais (...)	D3	1
	Aulas de reforço	Professores disponibilizam	(...) professores disponibilizam para dar aulas de reforços (...)	E4 (ii)	2
	Acompanhamento individual	Os alunos um a um	(...) prestar maior atenção aos alunos com dificuldades.	E1, E3, E4, E5	4
	Dar orientações aos pais	Colocarem seus filhos nas aulas de reforços	(...) sentido de colocarem seus filhos nas aulas de reforços	E1, E3	2
	Antigamente existia	Dávamos subsídios aos professores	(...) dávamos subsídios aos professores que davam explicações aos alunos com dificuldades	D4	1
Programas das disciplinas	Elaboração do programa	Ministério da educação/INDE	(...) feitas pelo MEN através do INDE	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E6	11

	Distribuição do programa	Distribuição local-Direção	(...) entrega os programas aos coordenadores das disciplinas e áreas curriculares e estes entregam aos professores	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E6	11
	Programas muito antigo	Muito antigos desde independência	(...) existem programas muito, muito antigos desde independência	D2, E1, E4	3
	Não Existe	Não temos programas	Não temos programas. Seguimos simplesmente os livros dos alunos	E5	1
	Cumprimento do programa	Não se pode cumprir	(...) não se pode cumprir devido greves (...) faltas cometidas pelos professores (...)	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E5, E6 (ii)	9
Conseguimos cumprir o programa		Conseguimos cumprir o programa (...)	E1, E2, E3, E4	4	
Taxa de abandono	Alto (mais de 40 %)	Abandono era muito alto	(...) abandono era muito alto, (...) fugiram para o fanado (circuncisão). (...)	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E6	7
	Muito baixo (0,2 %)	Ligados com mudança de residência	(...) ligados com mudança de residência das famílias.	E1, E2, E3, E5	4
	Não existe	Não temos abandono	Não temos abandono.	E4	1
Taxa de Insucesso	Alto	Mais alto que sucesso	(...) o insucesso é mais alto (...). No 7º ano reprovaram muitos alunos. (...) devidos as sucessivas greves (...) faltas cometidas pelos professores.	D1, D2, D3, D4, D6, E1, E2, E3, E6	9
	Baixa (2%)	Estão na ordem de 2%	(...) são baixas e estão na ordem de 2%	D5, E4 (ii), E5	4
Estratégias para abandono, insucesso	Não existe	Ainda não temos nenhuma estratégia	Ainda não temos nenhuma estratégia para estas questões.	D1, D2, D3, D4, E1, E2, E3	7
	Criação de fichas	Criamos uma ficha para esta questão	(...) criamos uma ficha (...) vão ser assinadas pelos pais e encarregados da educação.	D1	1
	Sensibilização aos alunos e professores	Muitas negativas na ficha chamamos professor	(...) tiver muitas negativas na ficha chamamos professor e falamos com ele (...)	D2, D6 (ii), E6 (ii)	5

	Intercâmbios Acadêmicos	Intercâmbios acadêmicos com escolas	(...) intercâmbios acadêmicos com escolas e comunidades (...)	D5	1
	Palestras formativas	Palestras formativas com os alunos	(...) palestras formativas com os alunos (...)	D5	1
	Orientações para os pais	Orientamos os pais no que podem fazer em casa	Orientamos os pais no que podem fazer em casa	E1, E2, E4 (ii)	4
	Não expulsão das crianças por causa de pagamento	Não mandamos crianças para casa	Não mandamos crianças para casa, mesmo não pagando (...)	E5	5
	Isenção de pagamento	Isentamos o pagamento de propinas	Isentamos o pagamento de propinas (...)	E5	1
Estratégias para assiduidade Professores	Marcação das faltas	Temos um contínuo que marca as faltas	(...) temos um contínuo que marca as faltas.	D1, D2, D4, D5(iii), D6	7
	Não existe	Nenhuma estratégia	Nenhuma estratégia	D4	1
	Pensarmos sensibilizar os professores	Estamos a pensar sensibilizar os professores sobre as faltas	Estamos a pensar sensibilizar os professores sobre as faltas (...)	D3	1
	A falta não tem efeito	As faltas que marcamos aos professores não tem efeito	As faltas que marcamos aos professores (...) não tem efeito	D4	1
	Não costumam faltar	Não temos problema de falta de professores	Não temos problema de falta de professores	E1, E4, E5	3
	Não recondução	As faltas contam na recondução	As faltas contam na recondução do professor (...)	E3, E6	2
	Fixar as normas das faltas	As normas de quando é que o professor pode faltar	Temos (...) as normas de quando é que o professor pode faltar	E1	1
	Desconto salarial	Descontado o seu salário	(...) descontado o seu salário.	E2, E3, E6	3
Estratégias para assiduidade Alunos	Fechar portão depois da hora da entrada	Reter todos os alunos dentro do recinto escolar.	(...) reter todos os alunos dentro do recinto escolar.	D1, D2 (ii)	3
	Depende dos pais	Isso depende dos pais	(...) isso depende dos pais.	D3	1
	Não existe	Nenhuma estratégia	Nenhuma estratégia	D4, D6, E6	3
	É normal antecipar e prolongar férias	Torna-se normal os alunos anteciparem e prolongarem férias	Torna-se normal os alunos anteciparem e prolongarem férias.	D4	1
	Sensibilização aos alunos	Entrar nas turmas e chamar atenção aos alunos	Entrar nas turmas e chamar atenção aos alunos (...)	D5	1

	Distribuição de géneros	Distribuídas de géneros para alunas	(...) são distribuídas para alunas com menos número de faltas.	D5	1
	Ligar aos pais para saber do aluno	Ligamos aos pais para saber o que está a passar	(...) quando falta o aluno ligamos aos pais para saber o que está a passar	E1, E2 (ii), E3, E4, E5	6
	Ir buscar em casa	Vão as casas dos pais	(...) vão as casas dos pais buscar o aluno	E4 (ii)	2
Estratégias para acompanhamentos de desempenho Professores	Não existe	Ainda não temos as estratégias	Na verdade, ainda não temos as estratégias claras para estas situações.	D1, D2, D3, D6	4
	Realização de reuniões de Coordenação	A coordenação é feita três em três meses	A coordenação é feita três em três meses, (...)	D1, D4, D5, E1, E2, E3, E4	7
	Grelha de avaliação	Temos uma grelha de avaliação	Temos uma grelha de avaliação	E1	1
	Supervisão Direção	coordenador pedagógico e diretor passam na turma para ver as aulas	O coordenador pedagógico passa na turma para ver as aulas (...)	E1, E3 (ii), E5, E6	5
	Supervisão colaborativa	Sentar com o professor da turma	(...) sentar com o professor da turma (...) ajudar o colega com a experiência (...)	E7, E3 (iii), E4	5
Estratégias para acompanhamentos de desempenho Alunos	Não existe	Ainda não temos estratégias	(...) ainda não temos estratégias.	D2, D3	2
	Fichas de acompanhamento	Permitir aos pais controlarem juntamente com a escola	(...) vão permitir aos pais controlarem juntamente com a escola a assiduidade e aproveitamento dos seus filhos.	D1	1
	Premio para os melhores alunos	Vamos premiar melhores alunos	(...) vamos premiar (...) melhores alunos (...)	D1	1
	Ficha de evolução	Ficha para seguir evolução	Ficha para seguir evolução (...)	E3	1
	Apresentar dificuldades dos alunos aos pais	Colocamos-lhes as dificuldades dos seus educandos	(...) chamamos os pais e colocamos-lhes as dificuldades dos seus educandos (...)	E1, E4	2
	Trocar professores nas turmas	para dar aulas e tentar descobrir as dificuldades	(...) para dar aulas e tentar descobrir as dificuldades (...)	E1	1
	Fichas de avaliações e pautas	Através das fichas de avaliações e pautas	Através das fichas de avaliações e pautas trimestrais.	D4 (ii), D5, D6, E1, E2, E4, E5, E6	9
INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO E REGULAÇÃO, PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL					

Regulação do MEN	Orientações gerais	Ajudam-nos no desempenho	Ajudam-nos no desempenho das nossas funções.	D1; D2, D3, D4, D5, D6, E1, E4	8
	Os programas	Os programas foram feitos pelo Ministério da Educação	Os programas foram feitos pelo Ministério da Educação através do INDE e concedidos as escolas.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4	10
	Calendário escolar	Calendário escolar	Calendário escolar	D4, D6, D12	3
	Instruções recebidas do MEN /DRE	Receber diretrizes	marcar faltas aos professores que estão em greve.	D1, D2, D4, D6	4
		Uniformização de uniformes	(...) este ano vamos ter o mesmo tipo de uniforme para todas as escolas.	D1	1
		Não existe	Nenhuma instrução recebo do MEN/DRE.	D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	8
		Carga horárias dos professores	Também recebemos o documento de distribuição das cargas horárias.	D1, D2, D3	3
		Cumprimento das orientações gerais	(...) para Cumprir as orientações gerais (...)	D1(ii), D2, D3, D4	5
	Contactos diretos com MEN/DRE	Não aparecem	Eles não aparecem na escola.	D1, D3	2
		Iniciativa das escolas	(...) nós é que partimos para lá.	D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6	9
Regulação da Escola	Plano anual de atividade	Através dele conseguimos orientar	Através dele conseguimos orientar o nosso trabalho	D1, D2, D4, D6, E1, E2 (ii), E3, E4, E5, E6	11
	Orçamento Provisional	Saber como é que os dinheiros entram na escola	(...) para saber como é que os dinheiros que entram na escola através da contribuição dos pais são utilizados.	D1(ii), D2, D4, E1, E3 (ii), E4, E6	8
	Regulamento interno da escola	Orienta tomada de decisão	(...) orienta para tomar decisão (...)	D2 (ii), D4, D5 (ii), E1, E2 (iii), E3, E4 (iii), E6	14

	Projeto educativo da escola	Escola tem um projeto educativo	(...) permite melhorar o funcionamento da escola.	D2, D4 (ii), E1 (ii), E3, E4, E6 (iii)	10
	Estatuto da escola	Desde estatuto	Desde estatuto	E3	1
	Regulamento de associação dos pais	Regulamento de associação dos pais	Regulamento de associação dos pais	D1	1
	Assuntos focados pela Escolas	Identificação necessidades	(...) fazer levantamento das necessidades da escola	D1, D3, D4	3
		Pedidos de carteiras	fizemos contacto sobre as carteiras que estão a faltar (...)	D1	1
		Pedido de permanência professores	Pedido de permanência de alguns professores (...)	D3	1
		Autorização de fazer pedidos aos ONGs	(...) autorização (...) fazer pedidos aos ONGs (...)	D3	1
	Prestação de contas	Colocar dinheiro numa única conta do MEN	(...) para colocarmos todos os dinheiros da escola nesta conta (...)	D1, D2 (iii)	4
		Plano de investimento	Enviamos o plano de investimento, relatório do ano anterior pedidos de declarações feitos pelos professores.	D4, D5	2
		Alunos matriculados	(...) número dos alunos matriculados.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
		Professores existentes	Professores existentes com respetivas cargas horárias.	D1, D4, D5, D6	4
		Pessoal não docente	Números do pessoal não docente.	D1, D5, D6	3
		Resultados	(...) mapas estatísticos de aproveitamento final.	D1(ii), D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	13
		Relatório de atividade	Enviamos relatório de atividades	D3	1
Participação dos alunos	Participação na associação	são participativos, mas só através da associação	Os alunos por uma parte são participativos, mas só através da associação.	D1, D3, D4	3

	Participativos	Os alunos são participativos nas atividades	Em termos gerais posso dizer que os alunos são participativos nas atividades.	D2, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	9
Participação dos Professores	Não colaboram	Falta de colaboração	Falta de colaboração dos professores	D1 (iii)	3
	Participam nos órgãos	Composição dos órgãos	Participam na composição dos órgãos da escola	D1, D2, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E6	12
	Os Professores são da escola pública	Maioria são das escolas públicas	Os professores que temos aqui maioria são das escolas públicas	E1	1
	Poucos participativos	privilegiam escolas privadas	Professores privilegiam escolas privadas	D2 (iii)	3
Participação dos pais	Participação no controle da comida	Participam quando a escola recebe comida	Só participam quando a escola recebe géneros alimentícios para os alunos (...) passam na escola para saber como é que estes estão sendo geridos (...)	D1 (ii)	2
	Participam no ato da Matrícula	Para realizar matrícula	Procuram a escola é só para realizar as matrículas dos seus filhos.	D1, E1, E2, E4	4
	Não participam	As famílias não são participativas	Mais os pais não. As famílias não são participativas (...)	D2, D3(iii), D4, D6	6
	Vão a escola para saber de resultados dos filhos	Procuram a escola para saber dos resultados	Procuram a escola para saber dos resultados dos seus filhos	D2, D4	2
	Participativos	Colaboram connosco	Colaboram connosco e posso dizer que são participativos	D5, D12	2
	Poucos participam	Solicitados ou não, passam na escola	(...) solicitados ou não, passam na escola para acompanhar e ajudar	E1, E2, E3, E5	4
Comunidade Educativa	Faltam as estratégias de comunicação	Não existe estratégias de comunicação	Quando fizermos comunicado (...) ninguém aparece.	D1, D2, D3, D6, E2, E3, E5, E6	8
	Existe estratégias de comunicação	Uso da rádio	(...) também usamos às rádios existentes na zona	D4, D5, E1, E4	4
	Execução	Participam mais na execução	Participam mais na execução (...) saber o que é feito com a contribuição que dão na escola.	D1, D6, E3 (ii), E4, E5	6

	Aprovação	Participam mais na aprovação	Participam mais na aprovação.	D2, D4, E1, E2, E3 (ii), E4, E6	8
	Elaboração	Participam na elaboração	A participação da comunidade educativa é muito mais notável na elaboração	D5, E1, E3 (ii), E4	5
Cultura Organizacional	Falta envolvimento nos documentos orientadores da escola	Objetivos e metas a atingir	Não participam na elaboração dos instrumentos de regulação	D1, D3, D6, E6	4
	Envolvimento nos documentos orientadores da escola	Objetivos e metas a atingir	Participam na elaboração dos instrumentos de regulação	D2, D4, D5, E1, E2, E3, E4 (ii)	8
	Absentismo do pessoal não docente	Pessoal não docente gostam de faltar o trabalho	Pessoal não docente gostam de faltar o trabalho e a escola fica sempre suja.	D1	1
	Comunicação formal	A nossa forma de comunicação é formal	Mas a nossa forma de comunicação é formal. (...) através de comunicados	D1, D3, D4, E1, E2, E3, E4, E5, E6	9
	Comunicação Formal e informal	A nossa comunicação é formal e informal	A nossa comunicação é formal e informal	D2, D5, D6	3
	Abertura ao diálogo (direção)	Constante diálogo com todos	É constante diálogo com todos os membros da comunidade educativa	D1, D2, D3, D4	4
	Sensibilização para a unidade	Sensibilização a comunidade educativa	Mostramos a todos que a escola nos pertence a nós. Se cada um fizer a sua parte, vamos atingir o que queremos	D1, D2, E1, E2, E3, E4, E5	7
	Ausência de estratégias de sentimento de pertença	Não temos estratégias	Mas para dizer verdade ainda não temos uma estratégia bem clara sobre sentido da pertença.	D1, D2, D3, D6, E2, E3, E5, E6	8
	Participação nos órgãos	Alunos e pais fazem parte do conselho diretivo	(...) alunos e pais fazem parte do conselho diretivo	D4, D5, E1, E4	4

PERSPETIVAS DE MUDANÇA (MELHORIAS NECESSÁRIAS)					
Conteúdo funcional	Gestão Pedagógica	Ajudar os professores	Ajudar os professores (...), realizar formações.	D1 (ii), E2, E5 (ii), E6	6
	Gestão do Espaço, materiais e financeira	Criar um bom ambiente na escola	Criar um bom ambiente na escola	D2 (ii), D5, D6, E2	5
	Gestão dos Recursos Humanos	Gestor de tudo	Gestão de tudo na escola (...)	D5, D6, E2 (ii)	4
	Gestão Organizacional	Gestor de tudo	Gestão de tudo na escola (...)	D5, E2 (ii)	3
	Administração e corrente	assinar documentos	(...) assinar documentos	D1, D2 (ii), D3, D4 (ii), D5 (ii), D6, E4, E5, E6 (ii)	13
	Gestão de conflitos e comunicação	Resolver conflito na escola	Resolver problemas ou conflito na escola (...)	D1 (ii), D4 (ii), D5 (ii), D6, E2, E3 (IV), E6 (IV)	17
	Dirigir e Orientar	diretor deve coordenar todas as atividades	(...) é que o diretor deve coordenar todas as atividades (...)	D1 (iii), D2 (ii), D3, D4 (ii), D5(iii), D6, E1 (ii), E2 (IV), E3, E4, E5 (ii)	22
Perfil	Formação	Licenciatura	(...) com a formação mínima de licenciatura (...)	D1, D2, D3, D4, D5, E1, E2, E3, E4, E6	10
		Bacharelão	(...) pelo menos nível académico (...)	D2, D4, D5, E1, E2	5
		Mestrado	Mestrado	D2, D3, D4, D5	4
		Doutorado	Doutorado	D2, D4, D5	3
		Não é preciso formação	Para ser diretor de uma escola não é preciso formação(...)	D6	1
	Experiência profissional	Ter conhecimento em gestão escolar	Ter conhecimento em gestão escolar. (...) senão vamos continuar a ter escolas que temos, com diretores (...)	D1, D3, D4, D5, E1, E2, E6	7
		Ter formação na área de educação	Ter formação na área de educação (...)	E1, E3, E4, E5, E6	5

		Ligação com escola	(...) que está ligado com a educação como professor	D1, D3, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	9
		5 anos	(...) pelo menos durante 5 anos.	D1, D2, D4, D5, D6, E1, E2 (ii), E3	9
Necessidades de Formação	Gestão e administração escolar	Conhecimento em gestão e administração escolar	(...) aprofundar mais o meu conhecimento em gestão e administração escolar (...)	D1, D2 (iii), D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	13
	Língua portuguesa	Língua portuguesa	Língua portuguesa	D6	1
	Pedagogia	Pedagogia	Pedagogia	E3, E4, E5	3
Atores envolvidos na gestão da escola	Comunidade	A Comunidade deve participar	A comunidade deve participar na gestão das escolas.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E3, E5, E6 (ii)	11
	Professores	Os professores da escola	O diretor deve formar uma equipa	D1, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	11
	Alunos	Associação dos alunos	Associação dos alunos	D1, D3, D4, D5, D6, E2, E3, E4, E6	9
	Pais	Pais devem participar	Os pais devem participar na gestão das escolas	D2, D3, D4, E2, E3, E4, E6	7
	Pessoal não docente	Pessoal não docente	Pessoal não docente	E4	1
	Parceiros	Parceiros	Parceiros	E6	1
Prioridades da direção	Aspeto pedagógico	Aspeto pedagógico da escola	(...) aspeto pedagógica, porque é o que qualifica uma escola.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, E2, E3, E4, E5, E6	12
	Infraestrutura	Manutenção das infraestruturas.	(...) a manutenção das infraestruturas.	E1, E2	2
QUE EDUCAÇÃO NA E PARA A GUINÉ BISSAU					
Atualmente (pontos fracos)	Falta da vontade política	os governantes não querem que a educação atinja o nível	(...) os governantes não querem que a educação atinja o nível dos outros países do mundo.	D1(iii), D2, D6 (V), E2	10

Constantes e prolongados greves	É um hábito já esta questão de greve	É um hábito já esta questão de greve (...)	D1(V), D2 (iii), D3, D4 (IV), D6(V), E2 (ii), E3 (IV), E4 (ii), E5	26
Corrupção na educação	a corrupção na educação	(...) devido a corrupção na educação	D1, D3	2
Ingerência dos partidos	Nomeações saem das sedes dos partidos	As nomeações saem das sedes dos partidos políticos	D1, D2 (ii), D3, D4, D6, E2 (iii), E3	9
Falta de estratégias claras	Nunca vamos apanhar o rumo certo da educação	Se continuar assim nunca vamos apanhar o rumo certo da educação.	D1, D2, E1 (ii), E2 (IV), E3, E4, E5 (ii)	12
Constantes mudanças dos diretores	As constantes mudanças dos diretores escolas	As constantes mudanças dos diretores escolas	D1, D4, E1	3
Currículos desatualizados	Currículos estão desatualizados	Os currículos estão desatualizados	D1, D3	2
Não existe a coordenação	Não existe a coordenação nas escolas	Não existe a coordenação nas escolas (...)	D1, E1, E2, D5	4
Ausência dos instrumentos de regulação e controlo	Reprova numa escola, muda para outra escola estudando outro nível	(...) o aluno quando reprova numa escola, muda para outra escola estuda nível seguinte	D2, D5, E2 (ii)	4
Diretores sem formação	Muitos diretores não conhecem nada sobre administração financeira	Muitos diretores não conhecem nada sobre administração financeira (...)	D3, E2 (ii)	3
Professores trabalham em várias escolas	Privilegiam mais as escolas privadas em detrimento das pública	(...) privilegiam mais as escolas privadas em detrimento das pública	D2 (ii) E2	3
Inspeção não funciona	Inspeção não está a funcionar	Inspeção não está a funcionar	D1, D2	2
Existência de diretores sem formação	Diretores sem formação em nenhuma área científica	(...) diretores sem formação em nenhuma área científica (...)	D2(ii)	2
Fraca formação dos Professores	Professores saem das escolas de formação muito fracos	(...) professores saem das escolas de formação muito fracos ou melhor péssimos	D2 (VI), D5, E1 (ii), E6	10

	Exigência de contrapartidas	Funcionários pedem contrapartidas	(...) pedindo qualquer pessoa para fazer um trabalho pede logo contrapartida.	D1, D2	2
	Programas caducados	São dos anos 80	Programas caducados, são dos anos 80	D3, E1 (iii), E4 (iii)	7
	Escolas sem condições de funcionamento	As nossas escolas não têm condições.	As nossas escolas não têm condições. (...) sem pavimentações, janelas (...)	D5, E1 (ii)	3
	Falta de manuais	Não existem manuais escolares	Não existem manuais escolares para alunos e professores (...)	D5	1
	Fraco uso da língua portuguesa	Falamos mal a língua portuguesa	Falamos mal a língua portuguesa	D5, E6	2
	Os professores ministram conteúdos diferentes	Os professores das mesmas disciplinas dão conteúdos	(...) os professores das mesmas disciplinas dão conteúdos diferentes	D7 (ii), E2 (ii), E5	5
	Os professores das escolas públicas são das privadas	Maioria são das escolas públicas	Os professores que temos aqui maioria são das escolas públicas	E1, E6	2
	Mão uso do dinheiro dos pais	Como benefícios para diretores	(..) usados como benefícios para diretores (...)	D2, E2	2
	Fraca intervenção dos pais	Associações dos pais existem pelo nome	Associações dos pais existem pelo nome (...)	E2 (ii), E5 (ii)	4
	Salário miserável	salário miseráveis para professores	(...) salário miseráveis para professores (...)	D6(ii), E1 (ii), E2, E6	6
No Futuro (prioridades e melhorias)	Escolha Criteriosa dos dirigentes	Fazer eleição para diretores das escolas	Fazer eleição para diretores das escolas (...)	D1, D2, D4, D6, E1 (V), E2, E3	11
	S/ ingerência partidária	Afastar política no Ministério da Educação e nas escolas	Necessário afastar política no Ministério da Educação e nas escolas. (...) não dependência das escolas a política partidária	D1, D2 (ii), D3, D4, E1, E3, E6	8
	Formação e capacitação dos professores	Constante formação e capacitação dos professores	(...) constante formação e capacitação dos professores para poderem estar à altura das novas realidades educacionais	D1, D2, D4, D5, E1 (iii), E2 (IV), E4, E5, E6	14
	Atualização do currículo escolar	currículo escolar deve ser atualizado	(...) currículo escolar deve ser atualizado e realista (...)	D1, E1, E2, E3, E4	5

Construir e equipar as escolas	o governo deve reabilitar e equipar	(...) o governo deve reabilitar e equipar as escolas.	D1, D6, E2, E3	4
Carreira docente Salário condigno	dar um salário condigno para os professores	(...) dar um salário condigno para os professores.	D1, E2, E4	3
Formação dos inspetores	Formar e capacitar os inspetores	Formar e capacitar os inspetores (...)	D2 (ii), D3, D5, E1, E2, E3	7
Elaborar materiais didáticos	Elaboração de materiais didáticos	Elaboração de materiais didáticos (...)	D2, D4, D5, D6, E2, E3	6
Organização das escolas de formação condigno	Organizar e controlar as escolas de formação dos professores	Organizar e controlar as escolas de formação dos professores	D2 (ii)	2
Atualização e uniformização dos programas	As escolas dão conteúdos diferentes	(...) as escolas dão conteúdos diferentes	D3, D4, D5, E2, E3, E4 (ii), E5	8
Realização comissões de estudos e coordenações	É urgente as comissões de estudos nas escolas	É urgente as comissões de estudos nas escolas	E1, E2, E5	3
Banir greves	Banir greve na educação	Banir greve na educação (...)	D3, E4	2
Traçar política educativa clara	Traçar uma política educativa clara	Traçar uma política educativa clara	E2 (ii), E3 (IV), E4, E5	8
Aumentar horas letiva	Aumentar as horas das aulas	Aumentar as horas das aulas (...)	E6	1
Melhorar política de cantina escolar	Vão a escola só para poder comer	Muitas crianças vão a escola só para poder comer (...)	E5	1
Investir na língua portuguesa	Devemos investir na língua portuguesa	Devemos investir na língua portuguesa (...)	D4, E3	2