

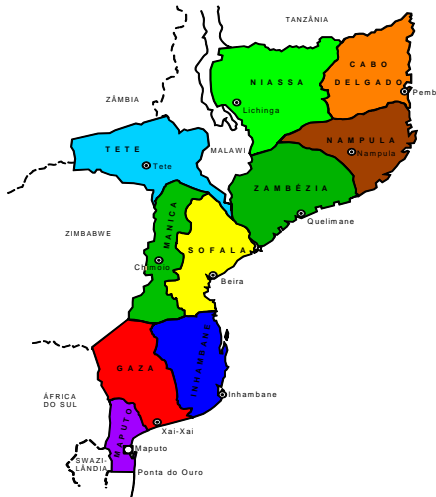


**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
DIRECÇÃO NACIONAL DE EDUCAÇÃO GERAL**

ESTRATÉGIAS DE MELHORIA DA GESTÃO ESCOLAR EM MOÇAMBIQUE

o. Introdução

Moçambique é um País situado no Sudoeste Africano, compreendendo uma área total de 799.380 quilómetros quadrados, sendo 786,380 quilómetros quadrados da superfície sólida e 13.000 quilómetros quadrados da superfície líquida. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística, o país possuía, em 2005, um total de 19,4 milhões de habitantes distribuídos em 11 províncias.



Mapa de Moçambique

1. Sistema Educativo do Ensino Básico (1ª a 7ª classes)

O Plano Estratégico do Sector da Educação (PEE II) para o período de 2007–2009 surge no âmbito da materialização dos objectivos do Plano Quinquenal do Governo e das metas do milénio, visando a implantação de uma educação básica de qualidade e relevante para todos. Para o efeito, o PEE II define como prioridades do governo moçambicano no sector da educação:

- a redução da pobreza absoluta;
- a garantia da justiça e da equidade do género e
- a luta contra a propagação do HIV/SIDA e mitigação do seu impacto.

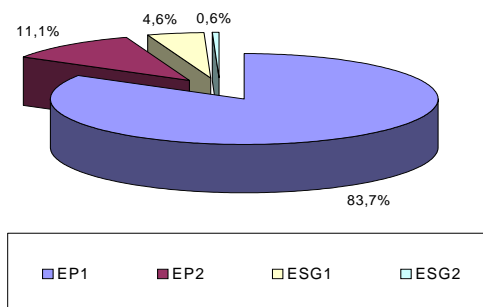
A antecedendo o PEE II, o sector da Educação implementou de 1999 a 2003 o Plano Estratégico da Educação (PEE I) pelo qual se melhorou o acesso à educação, pois as matrículas no Ensino Primário do 1º grau (EP1) aumentaram em 36% e a taxa bruta de admissão de 74% para 110%, particularmente para as raparigas. Isto reduziu substancialmente o fosso do género nas matrículas, especialmente, nas primeiras classes.

Em termos de efectivos escolares o Ensino Primário do 1º Grau (1ª a 5ª classes) funcionou, em 2005, com 8696 escolas do EP1 integrando um total de 3.471.140 alunos, dos quais 47% são meninas e 45.887 professores. Esta cifra total de alunos representa uma escolarização bruta de 131,3% e 81,2% de escolarização líquida.

No mesmo período, o Ensino Primário do 2º Grau (6ª e 7ª classes), funcionou com 1.320 escolas integrando 26.540 alunos e 11.011 professores.

Quer o número de escolas, quer o número de alunos, demonstram um crescimento expressivo quando comparados com os anos precedentes. No entanto, a frequência escolar entre os diferentes níveis de Ensino, caracteriza-se por uma distorção como ilustra o gráfico que se segue:

Distirbuiution of pupils by level of education



Para melhorar esta situação o Ministério da Educação e Cultura (MEC), através do seu PEE II, durante os anos (2005 – 2009), utilizará novas estratégias dentre as quais se destaca o desenvolvimento do Programa AGEPA, a partir de 2005, com o objectivo de melhorar a Gestão escolar e garantir a eficiência e eficácia nas escolas do Ensino Básico, facto que contribuirá para a redução das reprovações e o aumento da retenção e da conclusão do Ensino Básico.

2 Estratégias de Melhoria da Gestão Escolar

O Projecto AGEPA: (Amélioration de la Gestion Scolaire dans les Pays Africain), surge como contributo para a da melhoria do funcionamento dos Sistemas de Educação nos Países da África Sub-Sahariana. Tem como objectivo geral ***Melhorar a gestão da transformação dos recursos em resultados, nas escolas do Ensino Básico.***

Ao nível do Ministério da Educação e Cultura foram realizadas várias actividades com o objectivo de garantir a melhor implantação do Projecto AGEPA em Moçambique. Neste contexto, destacam-se as seguintes actividades:

- a constituição, em 2004 da equipa central chefiada pelo Secretário Permanente do MEC, que integra 3 directores nacionais, nomeadamente dos recursos Humanos, Ensino Básico e Formação de Professores à Distância e técnicos dos vários órgãos centrais do MEC;
- a realização em Novembro de 2004 de visita de troca de experiências à Mauritânia em Novembro de 2004, no âmbito da gestão escolar, onde estiveram presentes, além de Moçambique, Madágarcar, Níger e Borquina Faso;
- a realização de visitas regulares às escolas contempladas pelo projecto AGEPA, para a verificação dos instrumentos existentes e a sua operacionalidade;
- a produção, em 2004, a pré-testagem em 2005 e testagem em 2006 de instrumentos operacionais para o Director da escola, professor, coordenador de ZIP, director Distrital, Provincial e Nacional. (vide relatório da Sistematização dos dados da Testagem e seus anexos, em anexo).

A visita às escolas permitiu concluir que se tornava necessário produzir instrumentos de escrituração escolar mais operacionais a todos os níveis.

Para a produção dos Instrumentos, foi necessário reflectir sobre as actividades directas ou de supervisão de cada um dos gestores:

Actor	Responsabilidades	Acções de Melhoria
Professor	Planificação ; Leccionação; Avaliação; Comportamento.	Assistências mútuas; Aulas de recuperação
Encarregado da Educação	Complementar; Acompanhar;	Conselho de Escola; T.P.C.
Dir. Esc/ ZIP	Estatística; Organização; Planificação; Supervisão	Capacitação; Troca de experiências

Dir. Dist.	Estatística; Afectações; Manutenção;	Recolocação dos Rec. Hum.; Capacitação;
Dir. Prov.	Estatística; Contratação; Avaliação	Supervisão regular;
Dir. Nacional	Normas e Regulamentos; Recursos;	Documentação; Supervisão
Cons. Nac.	•	•

Concluiu-se que para a efectivação destas actividades são necessários 3 tipos de instrumentos:

- Operacionais (Livro de Notas do professor, livro de turma, etc.);
- Executivos (Regulamentos, Instruções Ministeriais, etc.);
- Locais (Manual do Conselho de Escola, etc.).

Assim decidiu-se que os Instrumentos Operacionais para o professor, de acordo com a sua actividade e periodicidade, são:

Actividade Pedagógica	Instrumento	Periodicidade
Planificação das Aulas	1. Caderno de Dosificação 2. Caderno de Planificação	1 Para cada Trimestre 2 Diária
Registo da Avaliação	1. Livro de Notas do Prof. 2. Caderneta Escolar	Diária Trimestral
Programa de Recuperação	A inserir no Livro de Notas do Professor	Variável
Testes de Avaliação	Plano de Avaliação	Anual
Frequência dos Alunos	Livro de Turma	Diária

Os instrumentos para o Director de Escola são:

Actividade	Instrumento	Periodicidade
Frequência dos Professores	Mapa Resumoda Assiduidade dos professores	Mensal
Frequência dos Alunos	Mapa de resumo de frequência e desempenho escolares por classe e sexo	Mensal
Gestão do ADE	Mapa do controlo do material elegível do ADE	Semestral

Supervisão das Aulas	Mapa de Assistência às aulas	Semanal
Avaliação dos Professores	Mapa de classificação dos professores	Anual
Temas de difícil leccionação	Plano de Capacitação dos Profs	Anual
Levantamento da estatística da escola	Mapa dos efectivos escolares	Anual
Plano Estratégico da Escola	Informação Estatística	Anual
Levantamento dos turnos e tipos de turma na escola	Mapa de professores por turnos e tipo de turma	Anual
Avaliação dos alunos	Mapa do aproveitamento final dos finalistas do 1º Ciclo	Anual

Os Instrumentos para o coordenador da ZIP são os seguintes:

Actividade	Instrumento	Periodicidade
Levantamento estatístico na ZIP	Dados dos Membros da Direcção da ZIP	Anual
Levantamento estatístico da ZIP	Número de alunos por escola e classe	Anual
Supervisão as escolas da ZIP	1 Mapa de controlo da visita de supervisão às escolas 2 Manual de Apoio de supervisaio	Anual
Alocação de fundos do ADE e Gestão dos fundos da DDE	Mapa de controle do Orçamento	Semestral
Planificação da capacitação dos funcionarios	Plano de capacitação dos professores a nível da ZIP	Anual
Gestão da Manutenção das escolas	Condições Infra-estruturais das escola	Anual

Os Instrumentos para o Director Distrital são os seguintes:

Actividade	Instrumento	Periodicidade
Levantamento estatístico na DDEC	Dados dos funcionários da DDEC	Anual
Afectação de directores de Escola	Membros da Direcção da escola	Anual
Afectação dos professores	Lista Nominal de Professores por Escola	Anual
Alocação de fundos do ADE e Gestão dos fundos da DDE	Mapa de controle do Orçamento	Semestral
Supervisão as escolas	1 Mapa de controlo da visita de supervisão às escolas 2 Manual	Trimestral

	de Apoio de supervisão	
Gestão da Manutenção das escolas	Condições Infra estruturais das escolas	Anual
Gestão de Escolas	Dados de zonas de influência pedagógica; Escolas e professores	Anual
Gestão de escolas	Mapa de alunos por escolas e classes	Anual
Planificação da capacitação dos funcionários	Plano de capacitação dos funcionários da DDEC	Anual
Apoio e controlo da avaliação dos Funcionários da DDEC	Mapa de Classificação Trimestral dos Funcionários da DDEC	Anual

Para efectivar estas actividades, foi elaborado um Plano de acção, para a operacionalização dos Instrumentos de escrituração Escolar a todos os níveis, incluindo as actividades já realizadas nos anos 2004 e 2005:

Nº	Resultados	Actividades	T. Específicas	Prazos
1	Identificadas as principais actividades dos actores da educação	Identificação de actividades dos actores da Educação	Encontros com directores de escola Reuniões de concertação	Outubro 2004
2	Definidos os Instrumentos de verificação das actividades	Definição dos Instrumentos que esses actores vão utilizar para cumprir as suas actividades	Reuniões Encontros com Directores	Outubro 2004
3	Pré – testados os instrumentos Operacionais da escola, ZIP e Distrito	Realização da Pré-testagem	Experimentar os instrumentos na cidade de Maputo em 3 escolas.	Outubro 2005
	Testados Instrumentos Operacionais da escola, ZIP e Distrito	Realização da Testagem nas províncias Piloto	Experimentar os instrumentos nas 4 Províncias Piloto: Maputo, Inhambane, Zambézia e Nampula	Março 2006
4	Garantida a implementação do	Produção dos Instrumentos	Tipografia Revisão	Dezembro 2006

	Projecto AGEPA			
5	Avaliado e Institucionalizado o projecto	Avaliação e institucionalização dos Novos Instrumentos	Elaboração de normas	Dezembro 2006
6	Existência de um relatório de	Experimentação do projecto	Implementação dos Instrumentos novos Supervisão	Fevereiro 2007

Os objectivos da Testagem dos Instrumentos operacionais de gestão escolar nas províncias piloto foram:

- 1 *Capacitar 8 Directores Distritais, sendo 2 em cada Província, 8 Coordenadores de ZIPs, sendo 2 em cada Província, 16 directores de escola, sendo 4 em cada Província e 64 professores, sendo 4 em cada escola e 16 em cada Província, sobre a utilização dos instrumentos de Gestão Escolar.*
- 2 *Acompanhar o preenchimento de todos os Instrumentos de Gestão Escolar para o professor, Direcção da Escola, da ZIP e Direcção Distrital.*
- 3 *Inquirir os elementos da amostra de Testagem sobre a utilização dos Instrumentos de gestão Escolar.*
- 4 *Auscultar os elementos da amostra sobre a eficácia, eficiência e operacionalidade dos Instrumentos de Gestão Escolar.*

Os resultados esperados foram:

1. *1Alguns Directores de escola, Coordenadores de ZIP Distritais e professore,s capazes de utilizar os Instrumentos De Gestão Escolar revistos ou Novos.*
2. *2Preenchidos os Instrumentos de Escrituração Escolar.*
3. *3Inquiridos os elementos da amostra seleccionada para a testagem piloto.*
4. *4Instrumentos de Gestão Escolar corrigidos e ajustados à realidade do público alvo.*

Sobre os instrumentos testados, os inquiridos foram unânimes quanto à sua relevância, pois apresentaram as seguintes contribuições e apreciações:

1. Sobre os instrumentos do Director distrital

- Facilitam a elaboração do plano de formação dos quadros da Educação em exercício no distrito;
- Permitem o conhecimento:
 - dos efectivos disponíveis nas escolas do distrito, bem como a sua formação académica e psico - pedagógica;
 - da evolução e distribuição dos alunos e a planificação dos professores necessários para as escolas;
 - da situação real das infra- estruturas disponíveis e necessárias.

2. Relativamente aos instrumentos do Coordenador da ZIP

- Permitem melhorar a qualidade de gestão no âmbito de análise e tratamento de dados, organização de supervisões pedagógicas, planificação de seminários de capacitação, entre outros;
- Facilitam o delineamento de acções futuras para o melhoramento de infra-estruturas da ZIP.

3. Quanto aos instrumentos do Director da escola

- Reforçam a capacidade do professor no acompanhamento da situação pedagógica dos alunos;
- Apoiam na planificação e previsão dos efectivos dos anos subsequentes;
- Dão uma visão sobre assiduidade dos alunos;
- Responsabilizam os professores no controle dos alunos e permitem a adopção de medidas correctivas;
- Incentivam a participação e desempenho dos professores;
- Permitem:
 - o acompanhamento do grau de cumprimento dos programas de ensino e promovem a troca de experiências entre professores;
 - o uso racional dos recursos disponíveis.

4. No que respeita aos instrumentos do professor

Facilitam a sistematização da informação sobre o aproveitamento escolar e assiduidade dos alunos e dos professores;

Permitem:

- o controle do aproveitamento escolar por parte do professor, assim como do encarregado de educação;
- a elaboração do plano de recuperação dos alunos;
- a auto - avaliação dos professores;
- o melhoramento na preparação das aulas e no controle da gestão dos programas de ensino.

Conclusões e sugestões

- Foi positiva a ideia de criação de uma estrutura central de coordenação do projecto AGEPA;
- É pertinente a indicação de um técnico responsável pelo projecto em cada Província;
- É necessária:

A avaliação do projecto, tendo em conta as suas diversas etapas;

A capacitação dos técnicos das DPECs e professores no manuseamento dos instrumentos da AGEPA

Sugere-se

- A indicação de um técnico responsável pelo projecto em cada Província;
- O estudo da melhor forma de expansão do projecto ao nível Nacional.

Anexo 1

Conteúdos dos Instrumentos Operacionais de Gestão Escolar foram:

Livro do director da escola

1. Mapa Resumo da frequência dos alunos por classe
2. Mapa de assiduidade dos professores
3. Mapa dos efectivos escolares
4. Mapa de resumo de frequência e desempenho escolares por classe e sexo
5. Mapa de professores por turnos e tipo de turma
6. Mapa de assistência às aulas
7. Plano de capacitação de professores
8. Mapa de classificação dos professores
9. Mapa de Aproveitamento Final dos finalistas do 1º ciclo

10. Mapa do controlo do material elegível do ADE

Instrumentos para o professor

1. Plano de Avaliação do aluno
2. Plano de Recuperação do Aluno
3. Livro de Notas do professor
4. Caderno de Dosificação da matéria
5. Livro de Turma
6. Caderneta Escolar do Aluno
7. Caderno de planificação de aulas

Livro do director da ZIP

1. Dados dos Membros da Direcção da ZIP
2. Número de alunos por escola e classe
3. Mapa de Controlo de visita de supervisão às escolas
4. Plano de capacitação de professores a nível da zip
5. Lista nominal de professores por escola e classe
6. Condições infra-estruturais da escola

Livro do Director Distrital

1. Dados dos Funcionários da DDEC
2. Dados de zonas de influência pedagógica; Escolas e professores
3. Mapa de alunos por distritos e classes
4. Membros da Direcção da escola
5. Lista Nominal de Professores por Escola
6. Condições Infra-estruturais das escola
7. Mapa de controlo da visita de supervisão às escolas
8. Plano de capacitação dos funcionários da DDEC
9. Mapa de Classificação Trimestral dos Funcionarios da DDEC
10. Dados estatísticos do Distrito
11. Mapa de controle do Orçamento

ANEXO 2

RECOLHA DE DADOS DURANTE A VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE ESCRITURAÇÃO ESCOLAR

Inquiridor _____ Data do Inquérito _____
Inquirido _____

Província _____	Director Provincial _____
Distrito _____	Director Distrital _____
Escola _____	Director de Escola _____
	Professor _____

1 Manuais a serem validados: Professor/Director de Escola/ZIP/Distrito/Província

2 Este Inquérito corresponde a que instrumento? _____

3 Acha que este instrumento é de fácil utilização? _____

Se não, indique a parte difícil de preencher _____

4 Para melhorar o instrumento acha que:

- Deve-se mudar a apresentação e manter o conteúdo? _____

- Deve-se manter a apresentação e mudar o conteúdo? _____

- Falta algum conteúdo? Qual? _____

5 Detectou algum erro neste instrumento? _____ Sim _____ Não

Se sim indique os erros e as as possíveis sugestões _____

6 Quanto tempo acha necessário para o preenchimento deste instrumento?

_____ horas _____ minutos

7 Acha que para preencher este instrumento é necessário um treino específico?

_____ Não _____ Sim

8 Outras observações: _____
