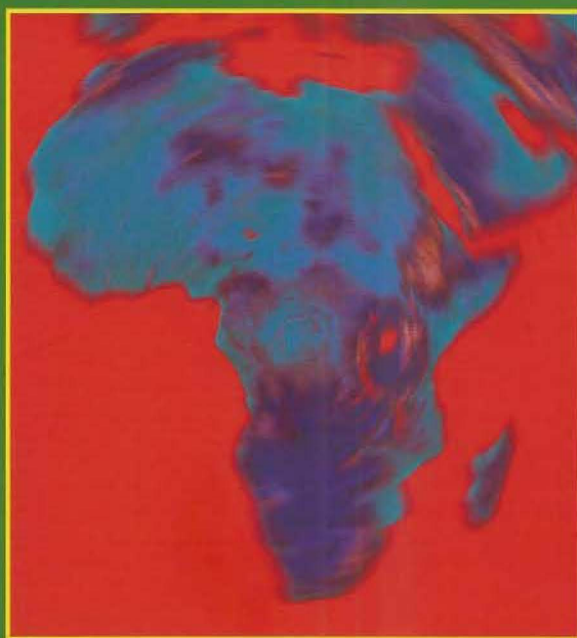


JOSÉ MARÍA HERNÁNDEZ DÍAZ Y EUGÉNIE EYEANG
(COORDS.)

LENGUA, LITERATURA
Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EN LOS SISTEMAS EDUCATIVOS
DEL ÁFRICA SUBSAHARIANA



Ediciones Universidad
Salamanca

AQUILAFUENTE, 204

©

Ediciones Universidad de Salamanca
y los autores

1.ª edición: noviembre, 2014
I.S.B.N.: 978-84-9012-479-6
Depósito legal: S. 559 - 2014

Ediciones Universidad de Salamanca
Plaza de San Benito, s/n
E-37002 Salamanca (España)
Correo-e: eus@usal.es
Página de Internet: <http://www.eusal.es>

Impreso en España - Printed in Spain

Maquetación:

INTERGRAF

Impresión y encuadernación:

Imprenta KADMOS
Salamanca

*Todos los derechos reservados.
Ni la totalidad ni parte de este libro
pueden reproducirse ni transmitirse
sin permiso escrito de
Ediciones Universidad de Salamanca*



LENGUA, literatura y ciencias de la educación en los sistemas educativos del
África subsahariana / José María Hernández Díaz, Eugénie Eyeang (coords.).

- 1a. ed. - Salamanca : Ediciones Universidad de Salamanca, 2014
788 p. : il. - (Colección Aquilafuente ; 204)

Textos en español, francés y portugués. - Bibliografía al final de cada capítulo

Lenguaje y lenguas-Estudio y enseñanza-África subsahariana.

2. Literatura-Estudio y enseñanza-África subsahariana.

3. Educación-Política gubernamental-África subsahariana.

I. Hernández Díaz, José María. II. Eyeang, Eugénie. III. Colección

81-23:37.02(66/67)

82:37.02(66/67)

37.014(66/67)

GESTÃO DAS ESCOLAS DA PRAIA - CABO VERDE

Management of schools in Praia - Cabo Verde

Evangelina BONIFÁCIO e Mara ALMEIDA
Instituto Politécnico de Bragança (Portugal)
Escola Superior de Educação
evangelina@ipb.pt; mara.criola85@gmail.com

RESUMO: Este trabalho sintetiza uma investigação realizada no âmbito de um curso de mestrado, em Ciências da Educação, apresentada na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Bragança e cujo título original é «A Gestão e Administração dos Pólos Educativos no concelho da Praia: Que caminhos para a melhoria da qualidade?».

A escolha desta temática resultou, por um lado, do conhecimento e interesse da autora dado que é natural da cidade da Praia e, por outro lado, do facto de se encontrar a estudar em Portugal o que lhe permitiu conhecer outras realidades que a motivaram para este percurso investigativo. Nesse sentido, o principal objetivo deste estudo foi refletir sobre a gestão e administração dos Pólos Educativos do concelho da Praia, identificando as eventuais fragilidades que pudessem obstaculizar o processo de gestão.

Relativamente ao percurso investigativo as etapas foram, genericamente, as seguintes (i) a análise bibliográfica e documental; (ii) entrevistas, (iii) observação direta junto dos principais intervenientes (os gestores) dando vez e voz aos autores deste processo. Pelo que foi dito, atendendo aos objetivos e ao estatuto da pesquisa, bem como ao nosso posicionamento paradigmático e epistemológico, enquanto investigadoras optou-se por um paradigma de investigação qualitativo, recolhendo-se o material através da entrevista o qual, posteriormente foi sujeito a uma análise de conteúdo, pois, pareceu-nos a técnica mais adequada e coerente com o ambicionado, isto é, observar, compreender e conhecer a partir dos testemunhos e narrativas dos gestores escolares.

Concluimos, a partir da informação recolhida, que os gestores são professores e professoras, alguns dos quais sem formação nesta área e têm um papel preponderante neste processo pois dispendo de escassos recursos conseguem tornar exequíveis as suas funções considerando a particularidade e complexidade das questões da gestão e administração das escolas de Cabo Verde. Relembra-se que o estudo desta temática não é alheio à importância que atribuímos ao sucesso dos alunos, pois

acreditamos que a gestão e administração exercida por gestores atentos capazes de motivar os seus professores trazem benefícios para toda a comunidade educativa.

Palavras-chave: Escolas, gestão e liderança escolar.

ABSTRACT: This work synthesizes an investigation conducted under the scope of a Master's degree in Educational Sciences, presented at the School of Education, at the Polytechnic Institute of Bragança, whose original title is «The Management and Administration of Educational Centers in the county of Praia: What the direction for quality improvement?».

The choice of this theme resulted, in one hand, from the knowledge and interest of the author who is born in the city of Praia and on the other hand, the fact that she is studying in Portugal which allowed him to meet other realities that led to this investigative journey. In this perspective, the main objective of this study was to reflect on the management and administration of the Praia county educational centers, identifying any weaknesses that could hinder the process of management.

Regarding the investigative journey the steps were, generally, the following (i) the bibliographic and documentary analysis; (ii) interviews, (iii) direct observation near by the main players (managers) giving voice to authors this process.

For all what was said, looking to the goals and the research status, as well as our paradigmatic and epistemological positioning as researchers, we chose a paradigm of qualitative research, collecting the material through the interview, which was subsequently subjected to a content analysis therefore seemed the most appropriate and consistent with the appropriated technique, observe, understand and learn from the testimonies and narratives of school managers.

We conclude from the information collected, that managers are teachers, some of whom without training in this area and, they have a preponderant role in this process, despite disposing few resources they can make feasible its functions considering the particularity and complexity of management issues and administration of the schools of Cabo Verde. It must be remembered that the study of this subject is not oblivious to the importance that we attach to the success of students, because we believe that the management and administration exerted by attentive managers able to motivate their teachers bring benefits to the whole school community.

Keywords: Schools, school management and leadership.

INTRODUÇÃO

Esta reflexão resulta de um trabalho de investigação realizado no âmbito do curso de mestrado, em Ciências da Educação, apresentado na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Bragança e cujo título original é «A Gestão e Administração dos Pólos Educativos no concelho da Praia: Que caminhos para a melhoria da qualidade?»¹ elaborado por Mara Lopes de Almeida.

O principal objetivo do estudo era refletir sobre a gestão e administração dos Pólos Educativos (PE) no concelho da Praia, Cabo Verde, identificando eventuais fragilidades que pudessem obstaculizar o processo de gestão.

Assim, enriquecido pelo auxílio da análise interpretativa de documentos legais que se afigurou indispensável para alicerçar esta reflexão, principiamos com um breve resumo do enquadramento teórico. De seguida apresentam-se os resultados da investigação, procurando dar testemunho sobre a gestão e administração escolar na voz dos principais atores através dos «segmentos de texto» das entrevistas realizadas em cada contexto escolar. Finalmente as considerações finais ressaltam a ideia de que os gestores têm um papel preponderante no processo de gestão e administração, visto que dispendo de escassos meios conseguem tornar executáveis as suas funções.

1. APONTAMENTOS SOBRE CABO VERDE

A República de Cabo Verde é um arquipélago localizado junto à Costa da África Ocidental. É formado por dez ilhas e oito ilhéus sendo que a maior parte das ilhas é de origem vulcânica, de relevo acidentado. O clima é quente e seco, revelando características de aridez e semiaridez, com muito pouca chuva e que ocorre, maioritariamente, entre os meses de Agosto e Outubro.

Cabo Verde encontra-se no ponto de interceção da rota que liga a África Ocidental aos Estados Unidos, ao Canadá e ao Caribe e sobre a rota de travessia entre a Europa do Norte o Mediterrâneo e o Brasil sendo esta localização de uma grande importância estratégica. De referir que ascendeu à independência em 1975 na qualidade de país pobre, em vias de desenvolvimento e marcado ao longo dos anos por secas cíclicas. Em consequência, a desertificação, a pobreza e as fomes do passado são fenómenos que fazem parte da sua história. Contudo, enquanto país responsável assumiu, desde logo, os designios do futuro, objetivados no programa da Educação para Todos (EPT) sendo que os vários governos que se sucederam no período pós independência, investiram e consideraram a educação como um dos seus maiores desafios do século XXI. Esta harmonização de ideias entre os vários responsáveis, em matéria de política educativa, permitiu resultados positivos na área da educação.

De acordo com os censos de 2010, realizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), o tamanho médio dos agregados familiares cresceu a um nível médio anual de 1,2 % passando para 3,9 pessoas. De 434.625 no ano 2000, o número de habitantes de Cabo Verde saltou para 491.575. É interessante recordar que Santiago é a ilha onde continua a residir a maioria da população, ou seja, 273.919, o que corresponde a 56%, sendo a cidade da Praia o concelho mais povoado, albergando ligeiramente mais de um quarto da população do país (26,9%).

2. A EDUCAÇÃO EM CABO VERDE NO PÓS INDEPENDÊNCIA

Da independência até à data, as questões educativas e formativas são da responsabilidade do Ministério da Educação que, ao longo dos anos, fez um esforço substancial para melhorar e reforçar o ensino no país. De registar, que a educação passou por várias mudanças desde a época colonial a esta parte e «cada uma das

1. Disponível in <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9766/1/Mara%20Almeida.pdf>.

grandes etapas pode, por sua vez, subdividir-se em várias outras, em função das particularidades históricas que marcaram a evolução da sociedade cabo-verdiana» (Varela, 2011: 50). Destacam-se em número as ocorridas durante o período colonial, em que o sistema educativo estava incluído no sistema educativo português. Com a independência em 1975, Cabo Verde procedeu a transformações adaptadas aos interesses e aspirações nacionais considerando, sobretudo, as recomendações do Encontro Nacional de Quadros da Educação que foi realizado em 1977, na cidade do Mindelo e que trouxe mudanças qualitativas para a educação.

Recentemente, o sistema educativo sofreu novas alterações, destacando-se a implementação do Decreto-Legislativo n.º 2/2010 de 07 de Maio (diploma que estabelece as regras de organização do sistema educativo) o ensino básico passou para oito anos e compreende três ciclos sequenciais. O 1º ciclo tem uma duração de 4 anos e o 2º e 3º ciclos de dois anos cada. O ensino secundário tem a duração de quatro anos e compreende dois ciclos. Neste caso, o 1º engloba o 9º e 10º ano de escolaridade e o 2º engloba o 11º e 12º ano.

3. EXPLICITAÇÃO DE CONCEITOS

3.1. Liderança em contexto escolar

O conceito de liderança é, genericamente, entendido como a capacidade que cada indivíduo tem para influenciar, comunicar e motivar interagindo com os membros da organização (ou grupo) a que pertence com o intuito de atingir um determinado objetivo. No entanto, importa diferenciar a liderança nas escolas, como refere Pires (2012: 31):

no contexto atual de mudança acelerada, globalização e desenvolvimento tecnológico, sendo a escola uma instituição dinâmica e complexa, é necessária uma mobilização coletiva dos atores educativos em torno de objetivos comuns, num clima de flexibilidade, criatividade e responsabilidade. As lideranças em contexto escolar são, assim, diferentes das lideranças noutros contextos/organizações: os líderes de uma escola têm de ser pessoas que forneçam diretivas e exerçam influência para se atingir as finalidades da escola.

Nesse sentido, num sistema educativo é necessário uma «liderança profissional mais do que um controlo burocrático» (Perrenoud, 2003: 105 citado por Pires, 2012: 31). Sugere que mais do que seguir as normas e os regulamentos legais os «gestores» devem ser líderes incentivando e melhorando os meios e as condições da organização bem como, as circunstâncias de trabalho. De igual modo, o mesmo autor afirma (Pires, 2012: 31):

um líder educativo deve ser capaz de organizar, planificar e orientar as várias atividades que o ocupam, sejam na Direção Executiva, no Conselho Pedagógico ou no Conselho Administrativo e simultaneamente ser capaz de desenvolver nos órgãos intermédios (Conselhos de Turma, Conselhos de Diretores de Turma, Departamento Curriculares, Conselho de Docentes) o trabalho cooperativo/participativo, com

responsabilidades delegadas, procurando cumprir da forma mais eficiente os seus objetivos, tendo como fim último servir melhor toda a comunidade educativa.

O líder não intervém diretamente com as questões didáticas e curriculares, contudo procura modificar a cultura escolar implementando mecanismos e estruturas que permitam o planeamento entre todos os membros da direção da escola, num processo, participado e partilhado por todos.

3.2. Gestão e administração escolar

A administração educacional entendida como uma ciência surge segundo Barroso (2005) sob o signo da ambiguidade, «comprimida» entre dois territórios de conhecimentos e práticas, anteriormente constituídos, mas ainda em processo de afirmação: as «Ciências da Educação» e as «Ciências da Administração e Gestão». No que diz respeito às Ciências da Educação estas reduzem-se às questões administrativas e organizativas da escola, a um campo de aplicação da Pedagogia e da Didática Geral e, que são devidamente «assistidas» pela Psicologia da Educação enquanto disciplina credibilizadora de uma área de estudos em busca de estatuto e reconhecimento científico. Assim, conceptualiza que existe uma disputa de territórios, eventualmente, emergentes em virtude destas áreas se encontrarem num processo de afirmação. No que concerne à escola, Barroso (2005: 33) enfatiza que:

de um modo geral pode-se dizer que a escola esteve presente (com maior ou menor visibilidade) na diversidade de estudos realizados no âmbito das ciências da educação, fossem eles sobre o currículo, os professores, os alunos ou sobre o sistema educativo em geral e suas relações como outros sistemas sociais. Contudo, nestes estudos, a escola não constituía um objeto de investigação, em si mesma. Ela era vista, quando muito, como um lugar de aplicação ou reprodução, relativamente neutro, de determinantes macropolíticas, económicas ou sociais (...).

Na senda deste autor, o que faz a escola, atualmente, ser um objeto de estudo e de interesse é o facto de esta organização ser considerada como um objeto social, que tem uma identidade própria, com estruturas, com funções, processos e resultados e que não emergem, simplesmente, do sistema social em que esta se insere, nem do somatório das ações individuais e grupais. No seguimento desta ideia, o estudo da escola admite uma multiplicidade de olhares teóricos suscetíveis de interpretações várias.

Neste âmbito, Peres (1977: 16-17) escreve que «a administração escolar pode ser entendida como o aproveitamento racional dos recursos humanos e materiais que aperfeiçoa as pessoas que pertencem à escola». Assim, deve garantir que os alunos compreendam o mundo que os rodeia, adquirindo conhecimentos sábios e úteis, tornando-se cidadãos do mundo responsáveis, generosos e solidários. É aqui que o papel da educação e da escola ganha essência, pois o aluno não aprende apenas na sala de aula mas também na geografia da escola, considerando os valores e as práticas pedagógicas promovidas. Cabe ao gestor ter presente que a escola não é uma instituição intemporal!

4. A GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DOS PÓLOS EDUCATIVOS EM CABO VERDE

O modelo de gestão encontra-se regulamentado pelo decreto-lei 77/94 de 27 de Dezembro. Este documento define o regime de direção, administração e gestão dos PE, pelo que se aplica a estes estabelecimentos públicos do ensino básico inseridos nestas estruturas educativas. Os órgãos de direção, administração e gestão são constituídos pelo Conselho do Pólo Educativo, a Direção e o Núcleo Pedagógico.

O Conselho do Pólo é um órgão colegial e deliberativo de coordenação dos diferentes sectores da comunidade, responsável pela orientação das atividades com vista ao desenvolvimento global e equilibrado da educação na zona educativa. É constituído por: i) Três representantes do corpo docente; ii) Um representante do pessoal não docente; iii) Três representantes dos pais e encarregados de educação.

Cabe ao Conselho do Pólo: i) Assistir à direção sempre que necessário; ii) Aprovar o plano anual de atividade e o orçamento anual; iii) Zelar pela boa gestão da escola; iv) Definir os princípios que orientam as relações da escola com as comunidades, com as instituições e organismos com responsabilidade em matéria educativa e com outras escolas nacionais e estrangeiras. No que se refere à Direção sublinha-se que é assegurada pelo gestor, coadjuvado por um adjunto. Cabe-lhe planear, organizar, dirigir, executar e materializar a política educativa da escola. Compete-lhe ainda, assegurar a execução das normas e orientações superiores, gerir os recursos materiais e financeiros, controlar a execução do orçamento do Pólo, criar condições para a efetivação do apoio pedagógico aos professores, promovendo a cooperação entre a escola e a comunidade. Ao gestor compete ainda: i) Elaborar o plano anual de atividades, o projeto do orçamento anual e o relatório anual de atividades; ii) Presidir às reuniões do Conselho do Pólo e do Núcleo Pedagógico; iii) Proceder à avaliação do desempenho do pessoal docente e administrativo. Em princípio, são designados para o cargo de gestor os professores diplomados pelo Instituto Pedagógico, atualmente designado de Instituto Universitário de Educação.

Relativamente ao Núcleo Pedagógico é constituído pelos professores e presidido pelo gestor. Compete-lhe promover a qualidade do ensino, coordenar reuniões, participar no processo de avaliação dos alunos e dos docentes, proferindo parecer sobre o seu desempenho docente.

Diríamos que o gestor é a face visível da instituição assumindo múltiplas tarefas que vão desde o cuidar e fazer cuidar do edifício, do recinto, do mobiliário e material escolar, controlar a execução do orçamento, coordenar e controlar o funcionamento das cantinas escolares, efetuar visitas de supervisão às salas de aula, criar condições para a efetivação do apoio pedagógico aos professores, coordenar o Núcleo Pedagógico, informar periodicamente a Delegação do Ministério da Educação sobre a sua gestão e responder a tudo o mais que for determinado por lei ou decisão superior.

4.1. Contextualização da pesquisa

Como referimos, anteriormente, Cabo Verde é um país que está em desenvolvimento e uma das pedras basilares desse desenvolvimento deverá ser, em nosso entender, a melhoria da educação para todos. Pelo que foi dito, anteriormente, para esta investigação selecionaram-se dezasseis escolas e os seus gestores, situadas em diferentes zonas de Norte a Sul do concelho da Praia considerando a inclusão de diferentes realidades, ou seja, escolas inseridas em bairros mais e menos carenciados e degradados. De salientar que para este estudo não foram consideradas escolas de ensino básico privadas do referido concelho. No seguimento do que foi explicitado, apresenta-se uma breve caracterização dos atores envolvidos.

QUADRO I: PÓLOS EDUCATIVOS DO ENSINO BÁSICO NO CONCELHO DA PRAIA ONDE FORAM REALIZADAS AS ENTREVISTAS

Pólos	N.º de Professores	N.º de Alunos	Anos de existência do Polo
Achada Grande Frente	20	535	14
Achada Grande Trás	18	428	Sem elementos
Bairro	14	342	59
Capelinha Fazenda	39	1420	34
Lavadouro	25	812	36
Nova Assembleia	19	503	Sem elementos
Paiol	21	479	Sem elementos
Palmarejo	26	907	Sem elementos
Pensamento	14	390	Sem elementos
Safende	22	617	Sem elementos
São Filipe	25	700	41
São Francisco	12	144	49
Terra Branca	32	1040	Sem elementos
Tira Chapéu	27	689	33
Várzea	19	448	24
Vila Nova	25	580	20

No quadro I consta a dimensão da nossa amostra, o nome dos PE onde foram realizadas as entrevistas, o número de professores e de alunos de cada escola e, ainda, o número de anos de funcionamento relativamente a cada uma destas estruturas. Convém realçar que no universo de dezasseis escolas, seis não sabem e dizem não existir documentação que permita averiguar, em que ano a escola entrou em funcionamento pela primeira vez, sendo que a mais recente tem catorze anos e a mais antiga tem cinquenta e nove anos de funcionamento.

Relativamente aos gestores verificámos que são nomeados pelo Ministério da Educação, podendo ser professores da escola sendo, igualmente, possível nomear professores em exercício noutras instituições escolares.

4.2. Metodologia de trabalho

Para a realização deste trabalho entendeu-se adequado optar por uma linha de investigação qualitativa considerando os argumentos de Bogdan e Biklen (1994: 16) ao salientarem que a «investigação qualitativa em educação assume muitas formas e é conduzida em muitos contextos» permitindo que os dados recolhidos sejam ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, a locais e a conversas entre investigador e interlocutores.

4.3. Análise documental

A análise documental comportou a apreciação de documentos normativos, com o intuito de averiguar as missões atribuídas aos gestores, nomeadamente:

Decreto n.º 77/94, de 27 de Dezembro	– Lei que define o regime da direção, administração e gestão dos Pólos Educativos do EB.
Decreto-legislativo n.º 2/10, de 7 de Maio	– Lei que define a organização do sistema educativo.

4.4. Observação direta

Considerando a opção por um contexto de proximidade, entendeu-se ser oportuno valorizar elementos de observação direta assentes no princípio de não interferência opinativa da investigadora reconhecendo, contudo, que a leitura dos discursos dos inquiridos não está isenta de imprecisões. No entanto, procurámos através «da leitura integral da resposta (re)interpretar o ponto de vista do inquirido, sabendo à partida que o investigador constrói e reconstrói o objeto de estudo e nele está implicado» (Silva, 2011: 168). Admitindo estes constrangimentos, após a realização das entrevistas, procedeu-se de imediato à sua transcrição, pretendendo minimizar esses efeitos. Seguiu-se a leitura atenta e fez-se o tratamento qualitativo de dados por meio de análise de conteúdo a partir do qual se procurou extrair informação dos discursos e/ou da percepção obtida pela investigadora.

4.5. Entrevista

Por forma a atingir os objetivos propostos, privilegiámos a «inquirição direta de atores», procurando realizar as entrevistas nos gabinetes dos gestores, tentando

criar um ambiente de alguma informalidade. Recorreu-se à entrevista, alicerçando este procedimento na ideia de que «as entrevistas semiestruturadas estão orientadas para a intervenção mútua. O investigador coloca uma série de questões amplas, na procura de um significado partilhado por ambos» (Máximo-Esteves, 2008: 96). Neste sentido, os tópicos orientadores da entrevista foram os seguintes: i) Dados pessoais e profissionais do entrevistado (conhecer o entrevistado); ii) O exercício num órgão diretivo (perceber de que forma o seu percurso escolar e académico influenciou na sua nomeação para o referido cargo); iii) Administração e gestão escolar dos Pólos (averiguar o funcionamento destas estruturas, os seus recursos materiais e humanos).

Como já se referiu, a entrevista consistiu na realização de conversas presenciais (entrevista semiestruturada), com o propósito de compreender o processo de gestão e administração, bem como os meios que são postos à disposição destes profissionais.

4.6. Justificação da opção metodológica

Este estudo evoluiu em torno de questões centrais como: terão os gestores à sua disposição os recursos humanos e materiais necessários para uma gestão de qualidade? Quem são os gestores? Será que os gestores têm que gerir com base numa liderança forte aliada à capacidade de iniciativa? Será que a gestão e administração escolar são funções valorizadas?

Considerando que os gestores têm um papel preponderante na escola, interessou-nos averiguar as perceções desses profissionais. Neste sentido, elegemos os seguintes objetivos:

- D) Compreender os aspetos que, eventualmente, inibem a melhoria e inovação na gestão escolar no ensino básico mais concretamente no que se refere: a) Recursos humanos; b) Recursos materiais; c) Parcerias.
- ii) Identificar as eventuais fragilidades do processo de gestão e administração a nível central (Ministério da Educação) e local (nas escolas) no que diz respeito: a) Nomeação; b) Capacidade de iniciativa; c) Espaços inadequados.

4.7. Critérios de análise e apresentação de dados

No essencial, o trabalho de análise crítica da informação obedeceu a um esforço de caráter interpretativo e hermenêutico, associado a uma perspetiva de pesquisa educacional que procura ter em conta os contextos e as exigências de aplicação, em conformidade com os objetivos de pesquisa traçados previamente.

QUADRO II: CRITÉRIOS DE ANÁLISE

Dimensões de análise	Indicadores
1. Caracterização dos inquiridos	<ul style="list-style-type: none"> - idade - formação académica - anos de experiência docente - anos de experiência no cargo
2. Fragilidades no processo de gestão	<ul style="list-style-type: none"> - nomeação - capacidade de iniciativa (segmentos de discursos retirados das entrevistas)
3. Aspetos que inibem a melhoria e inovação	<ul style="list-style-type: none"> - espaços inadequados - falta de recursos materiais - falta de recursos humanos - condição socioeconómica de Cabo Verde

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O trabalho prático baseou-se na realização de entrevistas semiestruturadas a dezasseis gestores (as) que exercem no concelho da Praia.

Na sequência do que foi dito e de acordo com as dimensões de análise, já referidas, apresenta-se uma breve caracterização dos inquiridos.

QUADRO III: CARATERIZAÇÃO DOS GESTORES

Gestores	Género	Idade	Formação	N.º anos na docência	N.º anos na gestão
Achada Grande Frente	Masculino	37	Professor/Licenciatura em Educação de Infância	12	8
Achada Grande Trás	Feminino	41	Professora	22	4
Bairro	Feminino	37	Professora/Licenciatura	13	2
Capelinha Fazenda	Masculino	40	Professor	19	17
Lavadouro	Feminino	43	Professora	9	3
Nova Assembleia	Feminino	52	Professora	30	12
Paiol	Feminino	29	Professora	4	2
Palmarejo	Feminino		Professora		
Pensamento	Masculino	33	Professor/Licenciatura Gestão e Planeamento da Educação	12	1

Gestores	Género	Idade	Formação	N.º anos na docência	N.º anos na gestão
Safende	Feminino	50	Professora	9	1
São Filipe	Feminino	?	Professora	19	7
São Francisco	Masculino	37	Professor	9	1
Terra Branca	Feminino	41	Professora	20	3
Tira Chapéu	Masculino	28	Professor	8	1
Várzea	Feminino	27	Professora	6	3
Vila Nova	Masculino	28	Professor/Licenciatura Gestão e Planeamento da Educação	10	5

Quanto à formação académica constatámos que estes gestores iniciaram funções, na sua maioria, com o curso de professor(a) ministrado no Instituto Pedagógico, atual Instituto Universitário de Educação. Existem, contudo, algumas exceções em que se englobam quatro entrevistados, que são licenciados pela Universidade de Cabo Verde. Neste caso, incluem-se os gestores de Vila Nova, de Achada Grande Frente, de Pensamento e do Bairro. É de referir que a gestora de Achada Grande Trás se encontrava a frequentar, no momento em que se realizou a entrevista, o complemento de licenciatura. Como nota de interesse evidencia-se que num universo de dezasseis gestores a grande maioria é do sexo feminino, ou seja, dez são mulheres e, apenas, seis são homens.

Relativamente ao tempo de serviço verificámos que variam entre quatro e trinta anos. Por outro lado, o tempo de exercício no cargo de gestão situava-se entre um e doze anos de experiência, sendo que a gestora com mais tempo de serviço é, igualmente, a que tem mais anos no cargo. Na situação referida encontra-se a gestora de Nova Assembleia que tem trinta anos de serviço docente e doze anos de experiência na gestão, exercidos na mesma escola. Ainda, no que diz respeito, à formação específica em gestão escolar, dois dos inquiridos têm formação nesta área (gestores dos PE de Pensamento e de Vila Nova). Foi possível constatar que as razões subjacentes à nomeação para o referido cargo se encontravam relacionadas, em diversas situações, com a dinâmica e modo de trabalhar do professor emergindo nas suas escolas como líderes carismáticos e bem aceites pelos seus pares. No entanto, existem outras situações em que as nomeações acontecem por questões políticas ou de proximidade afetiva, familiar e relacional. Assim, optamos por não evidenciar estas situações por razões éticas e por se tratar de um contexto geográfico em que seriam facilmente identificáveis tais situações.

5.1. Fragilidades no processo de gestão

5.1.1. Nomeação

Da análise dos dados recolhidos na investigação distinguimos informação muito útil e que reforça a ideia de Hill e Hill (2000: 191), para quem um investigador se assemelha a «um marceneiro. Não produz móveis, mas produz informação na forma de conclusões e, muitas vezes, obtém estas conclusões aplicando técnicas estatísticas aos dados da investigação».

Assim, deste percurso investigativo registamos que, para a direção e gestão dos PE são nomeados professores do ensino básico ou do ensino secundário «indicados» pela delegação do Ministério da Educação. Verificámos que os inquiridos, na sua maioria, não tinham formação em administração e gestão escolar e evidenciavam que ao ME cabe a responsabilidade de realizar formação mas tal não tem sido uma prática comum. Sublinham que estes profissionais deveriam receber formação antes de ocuparem o referido cargo. Para a gestora do PE de Paiol «as dificuldades são principalmente no 1º ano, as dificuldades são maiores porque, não tinha nenhuma formação nesta área (...) Acho que uma coisa que deveria ser melhorada era escolher os gestores antes, com uma certa antecedência dar-lhes formação. Não aquela formação contínua depois de começar (...)»². A mesma opinião tem a gestora de Safende: «como professora eu diria que a gestão na escola deve em 1º lugar ser para as pessoas que já tem uma formação (...) o ministério da educação pense muito bem antes de colocar um gestor ou uma gestora porque não é só convidar (...)». De igual modo, a gestora de Lavadouro refere que a «a maioria dos gestores não tem formação. Eu não tenho formação (...) não tenho o mínimo de informação. Então é claro que um gestor deveria ser pessoa com formação para tal». Referiam que ao assumir funções perderam muito tempo para perceber o normal funcionamento da escola, o processo e os mecanismos de gestão e administração, nomeadamente as questões burocráticas e legislativas. Evidenciavam que, durante o primeiro ano, desperdiçavam o tempo em torno da falta de recursos humanos e materiais e, sobretudo, na execução dos processos formais. Percebemos que os gestores depois de nomeados são deixados à sua própria sorte, cabendo-lhes a tarefa de zelar pelo bom funcionamento da escola e sem qualquer contrapartida a não ser um subsídio mensal. De notar que o tempo exercido neste cargo não é contabilizado para a carreira de professor. No dizer dos inquiridos a gestão passa, em grande parte, pela sua capacidade de iniciativa e de improviso reunindo os recursos básicos inerentes ao funcionamento das escolas.

5.1.2. Capacidade de iniciativa

Como já referimos, os gestores assumem as tarefas e as funções que a lei lhes confere e outras que lhes vão sendo delegadas. Nos seus testemunhos eram notórias

as dificuldades associadas ao exercício deste cargo. Na verdade, para conseguirem realizar esta tarefa, sem apoios da tutela, os gestores envolvem-se em múltiplas atividades e é quase obrigatório que tenham uma dinâmica de trabalho forte encontrando as formas possíveis e os meios necessários para responder ao normal funcionamento das escolas, pois trata-se de instituições de fracos recursos. Por outro lado, foi perceptível que o cargo de gestor é encarado como uma missão imposta e, em cada caso, existem dinâmicas diferenciadas. Em nosso entender, num primeiro momento, a nomeação para o cargo parecia-lhes ser atrativa mas depois acaba por ser exercida em condições pouco dignificantes e, alguns manifestavam cansaço duma rotina sem recursos e sem capacidade para responder às questões mais elementares. Através dos segmentos de discurso dos gestores percebe-se como a sua capacidade de iniciativa tem vindo a contribuir para um processo de gestão mais eficaz. Nesse sentido, o gestor do PE de Achada Grande Frente refere:

fiz um projeto e consegui um computador da empresa Semedo e Brito. E consegui também com o INPS uma máquina fotocopadora, consegui arranjar uma secretária numa empresa que é a Xerart (Fazenda). Então todos os materiais informáticos que conseguimos foram graças ao esforço do gestor. A internet foi também outro expediente (...) a empresa Semedo e Brito ofereceu e paga mensalmente as contas. A casa de banho foi reabilitada pela empresa ASA, o refeitório foi feito pela empresa Banco Interatlântico e (...).

De igual forma, o gestor de Capelinha Fazenda evidencia: «A escola não depende por exemplo de apoios porque tem o seu próprio rendimento, nós aqui temos parqueamento, salas alugadas (...)». Analogamente o gestor de São Francisco sublinha que tem «de sair constantemente à procura dos amigos que possam ajudar-me (...) às vezes a escola pede transporte no comando da 3ª região militar, às vezes na câmara municipal». Aliás, a este propósito convém sublinhar a unanimidade registada nas palavras dos gestores, na medida em que globalmente referiram a necessidade de se mobilizarem através de «parceiros e de outras pessoas que querem ajudar a escola, que querem ajudar os alunos» (gestor do PE de Vila Nova). As parcerias de acordo com a gestora de Safende passam também pela procura de parceiros na área da saúde (médicos) «às vezes saímos atrás para fazer uma palestra, para fazermos uma consulta médica». Os gestores para além de terem capacidade de iniciativa, no estabelecimento de parcerias demonstravam, em nosso entender, um «verdadeiro sentido de missão, pois na sua maioria manifestavam vontade de prosseguir e melhorar a escola pública de Cabo Verde. Apesar das contrariedades e da falta de apoios era visível o seu entusiasmo e empenho na procura de soluções que permitissem um funcionamento mais razoável com melhores estruturas físicas e, também, pugnavam por uma melhoria da qualidade de ensino.

Cabe aqui recordar, que «num sistema educativo é necessário ter “chefes” que exerçam uma liderança profissional mais do que um controlo burocrático» (Perrenoud, 2003: 105 citado por Pires, 2012). Significa isto que mais do que seguir as normas e os regulamentos legais os «gestores» devem ser líderes incentivando, melhorando os meios e as condições da organização bem como, as condições de trabalho. Como é sabido o seu papel deve ir no sentido de procurar construir uma cultura escolar de excelência, implementando mecanismos e estruturas que permi-

² Conforme o discurso deste entrevistado o tratamento igual terão as palavras dos seguintes. Alerta-se para a informalidade de alguns segmentos de discurso.

tam o planeamento entre todos os membros da direção da escola, num processo, participado e partilhado por todos.

6. ASPETOS QUE INIBEM A MELHORIA E INOVAÇÃO

6.1. *Espaços inadequados*

Como já dissemos, as entrevistas permitiram um contacto mais próximo com os inquiridos e como foram realizadas no espaço escolar possibilitaram conhecer a realidade particular de cada situação. Nesta contextualização, constatamos que estas estruturas educativas carecem de espaços adequados ao normal funcionamento da escola, pois a maioria das estruturas físicas encontram-se muito degradadas ou em estado de fraca conservação necessitando de manutenção a um nível básico como a pintura dos edifícios, a renovação de mobiliários das salas de aula (mesas e as cadeiras), entre outros equipamentos.

De sublinhar a falta de espaços diferenciados tais como áreas onde possam ser lecionadas as aulas de educação física. A este propósito a gestora de Achada Grande Trás referiu que:

a pavimentação está uma parte com terra batida. Os alunos, não só os alunos, os professores mesmo, aquele pó na garganta (aquela terra) os alunos vão para casa sujos. Queremos pintar a parede, queremos estar limpos mas não temos condições porque não há ajudas. Também algumas intervenções que gostaria que fossem feitas por exemplo a casa de banho, a cozinha que fosse aberta, que criasse um refeitório. Eu até sonharia com uma sala de informática.

Apurámos que há um Pólo que não tem acesso a água potável como demonstram as palavras da gestora desta escola e que passamos a transcrever:

a água que não temos (...) que causa um caos para resolver. Porque se tivéssemos água o nosso horto escolar estava a funcionar, a nossa dieta alimentar seria mais enriquecida. Então o sucesso dos alunos está dificultado porque muitos alunos vêm para a escola e não tomam o pequeno-almoço e vêm à espera do pequeno-almoço, aquela refeição quente. Por isso se tivéssemos água a situação seria melhor.

Ora, no que concerne a inovação ficou evidente que há aspetos que a podem inibir, pois estas escolas funcionam em espaços com grande necessidade de intervenção e registamos carências em diferentes níveis e quase impossíveis de traduzir em palavras.

6.2. *Falta de recursos materiais*

Nos segmentos de discursos dos entrevistados e a partir da observação direta verificámos que os recursos materiais são residuais. Assim, a gestora do PE do Bairro diz que gostaria «que a escola tivesse mais recursos, tivéssemos por exemplo qualquer coisa que oferecesse recursos à escola porque não temos uma fotocopia-

dora e ajudaria e muito. Se tivéssemos algo que ajudasse a escola a expandir mais em termos financeiros para podermos dar mais resposta ao que se espera».

A este propósito verificámos uma grande carência referindo como exemplo

só para ter uma ideia nós nunca ultrapassamos os 300.000\$00 que é o orçamento do Pólo e nós temos 550 alunos, agora imagina só refeição quente todos os dias para 550 alunos com menos de 300.000\$00, com cerca de 20-25.000\$00 mensais, durante este ano letivo nem sequer tivemos giz da delegação escolar. Os professores não têm acesso a material didático (...). Nós neste momento nem sequer temos uma bola de futebol, de andebol» (gestor do PE de Achada Grande Frente).

Esta carência expande-se a diferentes domínios. Se por um lado «temos escassez de recursos mesmo a nível de material na escola, equipamentos e também a nível de material que muitas vezes eu trago de casa para a escola (...) e equipamentos para a escola», conforme menciona o gestor de Vila Nova, por outro lado, também se orientam no sentido de colmatar esta carência, pois como refere a gestora do PE de Achada Grande Trás: «como gestora e os outros professores também muitas das vezes temos que meter a mão nos nossos bolsos porque vemos a necessidade e o dinheiro não chega. Também sinto a necessidade de um computador, tenho um computador que não funciona. Uma sala também de recursos em que os alunos vão lá aprender (...) uma vez que a zona está a crescer».

Ora, questionamo-nos se as práticas e o desempenho dos professores não serão influenciados pelas diferentes privações experienciadas no dia-a-dia e se, consequentemente essas privações não se refletem no processo educativo, pois como diz o gestor de Tira-Chapéu «temos dificuldades em termos de materiais, de recursos didáticos». De assinalar que esta carência é sentida e marcadamente evidente nos discursos dos diferentes gestores. Naturalmente, que convém ressaltar seu espírito de missão, nomeadamente a gestor de Safende que consegue ir solucionando questões pontuais. Relata que «a escola não tem condições para reparar tanto, então é ir pedir apoio aos pais ou a alguém amigo que sabe consertar uma porta (...) ter equipamentos mesmo necessários para dar uma aula, não só o que fazemos em casa ou com os alunos, porque nós fazemos».

Relativamente à escassez de recursos materiais verificámos que falta quase tudo desde os materiais didáticos até aos materiais de desgaste (folhas, livros, papel, giz). Como se percebe, estas dificuldades resultam da falta de meios financeiros e das condições socioeconómicas deste país.

6.3. *Falta de recursos humanos*

Os gestores salientam como constrangimento a falta de recursos humanos preparados pedagógica e cientificamente pois quase não existe formação contínua para professores. Por outro lado evidenciam a necessidade de guardas noturnos e diurnos, auxiliares de limpeza e secretaria. Os inquiridos enfatizam a falta de um colaborador ou mesmo de um adjunto sublinhando que tem impacto negativo na direção da escola, sendo que o cargo pressupõe complexidade de competências e funções e

não é possível responder às responsabilidades inerentes. No entender do gestor de Pensamento são necessários mais meios humanos na escola como «um coordenador pedagógico mais perto da escola que assista permanentemente aulas dos professores que também organizamos formações de reciclagem a nível pedagógico didático seria melhor, acho que está a faltar esta parte para melhorar o ensino». Partilhando da mesma opinião a gestora do PE de Safende lembra que «na minha escola eu preciso de outra pessoa aqui na secretaria». De igual modo, a gestora da Várzea diz ser necessária uma «maior presença do coordenador na nossa escola para orientar não só os professores mas também a escola no geral». Sublinharam esta carência como uma das grandes lacunas no processo de gestão das escolas pois estes profissionais poderiam acompanhar as reformas curriculares e colaborar na resolução as eventuais dúvidas e, deste modo, melhorar a qualidade do ensino.

Relativamente ao pessoal auxiliar o gestor do PE de Achada Grande Frente relatou-nos que o Ministério da Educação tem vindo a recrutar apenas professores. Salienta que «neste momento nós estamos com falta de guarda noturno, de uma encarregada de serviços gerais que foi para reforma (...) para uma escola com 12 turmas, secretaria e com 550 alunos». A mesma opinião tem a gestora de Lavadouro «temos necessidade de empregadas de limpeza que não temos que sirva para toda a escola, porque a escola é grande tem 112 alunos não chega». Alicerçados nas palavras destes gestores podemos então concluir que a falta de recursos humanos condiciona a realização de diversas atividades na escola e, por outro lado, leva a que grande parte do tempo destes profissionais seja gasto a solucionar questões básicas do dia a dia. Ora, a gestão escolar constitui uma crucial dimensão da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais sendo que ela é uma «dimensão (...) um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que no quotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências (...) pensar criativamente, analisar informações de forma contextualizada» (Luck, 2000: 9). Parafraseando este autor reiteramos a importância da escola e, particularmente, assumimos a relevância da gestão escolar pois reflete o desenvolvimento da sociedade, traduzindo-se na maneira como a mesma é organizada e como funciona, nas ações globais que promove, pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo centrado na gestão e administração dos Pólos Educativos no concelho da Praia permitiu, sobretudo, perceber que a educação e as escolas de Cabo Verde têm vindo a realizar um trabalho positivo. Contudo, este processo de mudança reclama mais recursos do que os disponibilizados. Assim, e dando voz aos entrevistados percebemos a necessidade de dotar as escolas com espaços mais condignos, com recursos materiais e didáticos, tal como nos sugere o gestor do PE de Vila Nova quando refere que

temos inúmeras dificuldades relativamente a pais e encarregados de educação, propriamente a comunidade acaba por se refletir dentro da escola (...) há pouca participação dos pais e encarregados de educação no que tem a ver com os pagamentos por exemplo de provas, de certificados para expedientes finais de matrículas (...) há poucos recursos se calhar disponíveis para exercermos cada vez mais e da melhor forma o nosso trabalho, então isso torna-se muito complicado ter escassez de recursos mesmo a nível de material na escola, equipamentos e também a nível de material que muitas vezes eu trago de casa para a escola.

Por outro lado, verificámos que os gestores são pouco acompanhados, pouco preparados para estas funções e revelaram-nos, em algumas situações, desânimo decorrente das condições de exercício do cargo, conforme ilustram as seguintes citações: «mais incentivo para os gestores que passam a vida a gerir miséria ou a administrar pobreza, porque é administrar sem dinheiro porque nós viemos aqui e não temos dinheiro» (PE de Achada São Filipe e do Lavadouro respetivamente).

É importante sublinhar que aos fracos recursos deste país se somou a instabilidade do tempo atual, incluindo o passado próximo, em que decorreu esta investigação. Na verdade, vivemos «um tempo difícil», muito por causa da crise socioeconómica que assola (e assolou) o mundo e, muito em particular, Portugal. Como sabemos, Cabo Verde é um «jovem» país de desenvolvimento médio que recorre, com frequência, à ajuda externa, encontrando em Portugal um dos seus aliados até pelas razões históricas e laços de amizade que unem estes dois povos. Nesta situação, surgiram novos constrangimentos económicos, dificultando o acesso às verbas necessárias para promover o crescimento e melhores condições de vida aos cidadãos. Ora, esta crise de insegurança mundial trouxe à tona as fragilidades já existentes. No entanto, julgamos que estas debilidades não parecem ter servido aos gestores como um «escape», pois estas fragilidades foram encaradas como oportunidade para encontrar diferentes soluções, para refletir o investimento na escola pública e abraçar, em definitivo, a construção de uma escola para todos (as). Porém, é preciso continuar a investir, a aperfeiçoar e a desenvolver o ensino básico no país, pois trata-se da «Escola Alicerces» (Silva, 2011).

Convém salientar que verificámos que os gestores são professores e professoras, dos diferentes níveis de ensino, mas a quem nem sempre foi possibilitada a formação apropriada para o exercício da gestão educativa. Contudo, o facto de se tratar de um país que apresenta (apresentava) uma manifesta carência económica entenderam os responsáveis políticos que a opção, mais inteligente, seria nomear os professores para estas funções. No entanto, essa política revelou fragilidades porque a ocupação do cargo por nomeação nem sempre abrange os mais habilitados e competentes. Por outro lado, na opinião dos entrevistados, perde-se muito tempo entre o momento em que assumem este cargo e o momento em que se familiarizam com as questões inerentes ao processo de gestão e administração, sublinhando que a parte pedagógica é sempre relegada para um segundo plano. Relativamente, à «carência de recursos», neste caso humanos e materiais, é apontada também como um grande impedimento na boa gestão da «coisa pública». Na grande maioria dos PE onde realizámos as entrevistas, constatámos existirem carências não só de pessoal não docente (auxiliares de ação educativa, guardas noturnos e

diurnos) como, também, de materiais didáticos e, por outro lado, a manutenção dos espaços físicos é quase inexistente (escolas a precisarem de renovação em todos os aspetos, que vão desde a pintura, à construção de ginásios, de refeitórios e, igualmente, de espaços de recreio que permitam as brincadeiras dos alunos nos períodos de intervalo).

Deste modo sublinhamos o papel preponderante do gestor escolar pelo que, em nosso entender, este ator educativo «faz acontecer» tornando-se a imagem e a face visível da escola, razão pela qual esta função deveria ser dignificada e não relegada para um plano secundário.

BIBLIOGRAFIA

- BARROSO, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- BORGES, T. (2012). *Liderança e Formação dos Professores em Cabo Verde* - Tese de Doutoramento. Badajoz: Universidade de Extremadura.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus Editora.
- COSTA, A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições Asa.
- COSTA, J.; VENTURA, J. & MENDES, A. (2001). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- DECREP (2008). *Documento de Estudo sobre o Crescimento e Redução da Pobreza II*. Cabo Verde: Edição do Governo de Cabo Verde.
- ESTEVES-MÁXIMO, L. (2008). *Visão Panorâmica da Investigação-Ação*. Porto: Porto Editora.
- FIRMINO, M. B. (2002). *Gestão das Organizações Conceitos e Tendências Actuais*. Lisboa: Escolar Editora.
- FORMOSINHO, J. & MACHADO, J. (1998). «Autonomia, Gestão e Avaliação das Escolas». In LAFOND, M. A.; ORTEGA, E. M.; MARIEAU, G.; SKOVSGAARD, Machado J. & FORMOSINHO, J. (1998). *A Administração das Escolas no Portugal Democrático* (pp. 99-124). Porto: Edições Asa.
- GIDDENS, A. (2000). *O Mundo na Era da Globalização*. Lisboa: Editorial Presença.
- GOVERNO DE CABO VERDE (27 de Dezembro de 1994). *Boletim Oficial da República de Cabo Verde*. Lei de Bases Sistema Educativo. In <http://www.governo.cv/> [consultado dia 22.01.2014].
- GOVERNO DE CABO VERDE (2006-2011). *Programa do Governo para a VII legislatura*. In <http://www.governo.cv/> [consultado dia 22.01.2014].
- HILL, M. & HILL, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PERES, J. (1977). *Administração e Supervisão em Educação*. Brasil: Editora Atlas.
- PIRES, G. M. (2012). *Lideranças Intermédias: Tomada de Decisão e Comunicação em Departamento Curricular num Agrupamento de Escolas (estudo de caso)*. Lisboa: Universidade Aberta.
- QUIBB (2006). *Questionário Unificado de Indicadores e de Bem-estar*. Cabo Verde: Instituto Nacional de Estatística.
- SILVA, E. B. (2011). *Professores e Escolas - Imagem Social e Desafios de Profissão*. Lisboa: Editora Fonte da Palavra.
- VARELA, B. (2013). *Manual de Administração Educativa, Uma Abordagem Teórica com Aproximação à Realidade Cabo-Verdiana* (2ª ed.). Praia: Universidade de Cabo Verde.