

PLANIFICAÇÃO
ORÇAMENTAÇÃO
EXECUÇÃO
MONITORIA
AVALIAÇÃO

MONITORIA E AVALIAÇÃO

INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL

GOVERNO DE MOÇAMBIQUE
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO | MINED
Direcção de Planificação e Cooperação
Manuel Rego
*Secretariado Executivo do
Plano Estratégico da Educação*
João Assale

Coordenação e edição geral **Valéria Salles**
Conceito didáctico **Zenete França**
Desenho e produção gráfica
Ana Alécia Lyman
Revisão do texto **Almiro Lobo e Rafael Bié**
Capa **Maria Carolina Sampaio**
Ilustrações **Melchior Ferreira**

AUTORES PRINCIPAIS DOS MÓDULOS

[em ordem alfabética]
Ana Alécia Lyman
Eduardo Jaime Gomana
Hélder Henriques Monteiro
Jean-Paul Vermeulen
Oliver Schetter
Paula Mendonça
Salomão Chone
Valéria Salles

APOIO INSTITUCIONAL

InWent - Capacity Building International,
Alemanha (Claudia Lange e Félix Cossa)
Pro-Educação, GTZ (Gert Flaig,
Helder Santos e Natalie Schwendy)

COLABORAÇÃO

ISAP [Instituto Superior de
Administração Pública]
IFAPA [Instituto de Formação em
Administração Pública e Autárquica, Beira]
CIDA [Agência Canadiana de
Desenvolvimento Internacional]
DED [Serviço Alemão de Cooperação
Técnica e Social]
PPFD [Programa de Planificação e
Finanças Descentralizadas]

ISBN 978-989-96885-0-6
Moçambique, 2010

Para contactos, comentários e
esclarecimentos
L_modulos_poema@mec.gov.mz

Sobre o uso do género masculino e feminino no texto

A tradição da língua Portuguesa impõe o uso do género masculino como "neutro". Assim em todos os Módulos POEMA da Educação adoptámos o masculino como "neutro", mas expressamos aqui a nossa vontade de que o uso do feminino fosse tão tradicional quanto o do masculino como neutro em nossa língua.



Préfacio

Os Módulos de capacitação em Planificação, Orçamentação, Execução, Monitoria e Avaliação no Sector da Educação são produtos de um esforço conjugado de técnicos do Ministério da Educação (MINED) e de outras instituições nacionais, tais como o Instituto Superior de Administração Pública (ISAP) e o Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA), dos técnicos das Direcções Provinciais de Educação e Cultura (DPEC) e dos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia (SDEJT), e de outros especialistas em Educação em Moçambique.

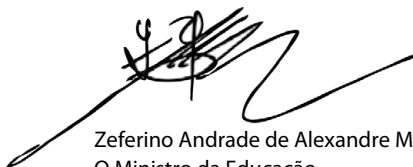
Os Módulos de capacitação em POEMA constituem uma resposta há muito esperada face à necessidade de munir os técnicos da Educação, especialmente dos distritos, de ferramentas indispensáveis aos processos de planificação e gestão dos planos e programas de desenvolvimento da Educação, em curso no país. Eles são o corolário de uma intensa actividade iniciada em 2009 e que compreendeu várias etapas: o levantamento das necessidades e dos processos descentralizados; a capacitação dos autores; a elaboração e testagem dos materiais desenvolvidos; a edição e produção, e o lançamento dos Módulos, em Dezembro de 2010.

Os Módulos aglutinam e exprimem experiências de diferentes instituições em matéria de Planificação e Orçamentação, Planificação e Orçamentação de Recursos Humanos, Gestão do Património e de Monitoria e Avaliação. Tratou-se de um primeiro exercício a que se seguirão outros, que contemplarão outros temas.

A elaboração dos Módulos não teria sido possível sem o empenho da Cooperação Alemã, que trabalhou lado a lado com o MINED na co-gestão de todo o processo, que culminou com a produção e lançamento dos Módulos. Outros Parceiros de Cooperação disponibilizaram especialistas para a elaboração e revisão dos materiais. O ISAP prestou apoio técnico na elaboração e revisão dos Módulos, no contexto do desenvolvimento de recursos humanos em curso na função pública. Diferentes especialistas emprestaram o seu saber e experiência no aperfeiçoamento técnico dos Módulos. A todos que tornaram possíveis a concepção, produção e revisão destes valiosos instrumentos de capacitação, endereçamos, em nome do Ministério da Educação, os nossos sinceros agradecimentos.

Fazemos votos para que este material constitua uma mais-valia e seja explorado ao máximo no benefício da administração dos serviços distritais e do sistema educativo em geral, para que a nossa missão de promover a oferta de serviços educativos de qualidade, com equidade, a formação de cidadãos com elevada auto-estima e espírito patriótico, capazes de intervir activamente no combate à pobreza e na promoção do desenvolvimento económico e social do país, seja cada vez mais uma realidade.

Maputo, Outubro de 2010.



Zeferino Andrade de Alexandre Martins
O Ministro da Educação

POEMA: o que é?

Além do significado conhecido - uma peça literária em formato poético - POEMA é uma abreviação composta pelas letras iniciais dos principais processos do ciclo de gestão no sector público em Moçambique: planificação, orçamentação, execução, monitoria e avaliação. Esses são os processos-chave que compõem o ciclo de gestão de todos os sectores do Governo. Por isso, falaremos, aqui, especificamente, de POEMA da Educação.

A Educação, hoje, em Moçambique, é responsabilidade principal do sector público, com alguma presença - em crescimento - do sector privado. A nível central, o Ministério da Educação (MINED) tem a função principal de planear, orçar e supervisionar a implementação das políticas do sector - definidas no Sistema Nacional de Educação (SNE - Lei 6/92, de 6 de Maio) e no Plano Estratégico da Educação -, à luz do Programa Quinquenal do Governo e do Plano de Acção para a Redução da Pobreza (PARP).

A nível das províncias, as Direcções Provinciais de Educação e Cultura (DPEC) têm o papel principal de gerir a implementação das actividades de forma a se alcançar os objectivos nacionais do sector da Educação, reduzindo as disparidades entre os distritos. As DPECs têm o papel de monitorar as tendências históricas da província através dos indicadores e metas, identificar pontos de estrangulamento, buscar as soluções mais eficazes e de melhor custo-benefício. As DPECs são também o canal de coordenação com outros sectores provinciais para fazer constar nos planos territoriais (província e distritos) os principais objectivos e metas específicas do sector.

Os distritos vêm recebendo transferências progressivas de recursos e responsabilidades que eram até há pouco tempo dos níveis superiores de governação. Este é um processo de mudança que está a gerar desafios constantes para os técnicos gestores dos distritos, uma vez que se vêem,

O ciclo POEMA pode ser assim resumido



de forma crescente, com novas tarefas e atribuições. Nos distritos, o sector da Educação é gerido pelos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia (SDEJT). Cabe aos distritos (Artigo 46, alínea 6, do Decreto 11/2005) “garantir o bom funcionamento dos estabelecimentos de ensino; promover a luta contra o analfabetismo e promover a ligação escola-comunidade”.

Os módulos de capacitação em POEMA da Educação

Vários processos de harmonização das funções de gestão do sector público na Educação vêm tendo lugar nos últimos anos. Entre eles, podem ser citadas a harmonização entre os processos de planificação e orçamentação de médio prazo, tais como o Plano Estratégico do sector e o Cenário Fiscal de Médio Prazo (CFMP), a harmonização entre os processos de planificação e orçamentação através da introdução dos orçamentos-programa, e a harmonização progressiva entre os Plano Económico e Social (PES) e o Programa de Actividades (PdA), específico da Educação.

Entre os vários passos prioritários está a capacitação dos gestores dos níveis sub-nacionais, especificamente dos distritos. Assim, em Novembro de 2008, o MINED, com o apoio de seus parceiros, iniciou um processo de mapeamento de necessidades, facto que culminou com o desenvolvimento de Módulos de Capacitação em POEMA da Educação para técnicos distritais.

Cada um dos módulos desenvolvidos oferece aos facilitadores o plano de ensino-aprendizagem detalhado e todos os materiais de apoio para a implementação da capacitação - instruções para a facilitação, apresentações em *PowerPoint*, sínteses das apresentações e exercícios e respostas com orientações completas para os participantes, fichas para avaliação e formulário CAP (compromisso de acção do participante) para a monitoria da aprendizagem. Cada módulo encoraja a participação através dos exercícios com situações semelhantes à realidade do trabalho dos participantes em suas organizações, e da geração de ideias e possíveis acções que poderão contribuir para a solução de problemas e desafios reais.

Os módulos de capacitação em POEMA da Educação podem ser utilizados por todos os envolvidos, de uma forma ou de outra, na tarefa de criar capacidade de gestão, tanto em capacitações formais quanto em visitas de supervisão. Além disso, as instituições de formação tais como as Universidades, o Instituto Superior de Administração Pública (ISAP) e os Institutos de Formação na Administração Pública e Autárquica (IFAPA) são especialmente encorajados a utilizar este material.

Série Capacitação Descentralizada em POEMA

Planificação e Orçamentação

Gestão de Património

Recursos Humanos

Monitoria e Avaliação

Habilidades Informáticas

Documentos e Arquivos

Gestão de Empreitada

Índice

Como utilizar este material de capacitação	6
Orientações para o facilitador	7
Monitoria e avaliação no ciclo de gestão POEMA da Educação em Moçambique	10
Objectivos do módulo <i>Monitoria e Avaliação</i>	12
Sessão 1: Abertura e contextualização	13
Sessão 2: O que monitorar levando em conta as prioridades da Educação em Moçambique	30
Sessão 3: Monitorar como? O conceito da supervisão integrada	50
Sessão 4: Organização da visita integrada ao terreno	67
Sessão 5: Uso dos indicadores do sector da Educação	83
Sessão 6: Uso dos dados para a reflexão e a acção	103
O Manual do Facilitador	123
Equipa de realização	147

Como utilizar este material de capacitação

O material de capacitação em POEMA da Educação é composto pelos seguintes elementos:

1. **Livros** como este em vossas mãos, cada um a representar um módulo de capacitação. Eles contêm a) orientações para os facilitadores dos eventos participativos, incluindo os exercícios e suas respostas; b) sínteses dos assuntos relacionados ao tema principal, para serem utilizadas como material de referência e consulta por todos os interessados na matéria; c) um *compact disc* (CD) com os materiais em formato electrónico.

A cor desta página é a cor deste módulo. A cor azul, no entanto, é a mesma em todos os módulos, e indica as páginas que são voltadas especificamente para os facilitadores.

2. Uma versão auto-instrucional de todos os módulos, complementada pelo módulo de *Informática Básica*, gravada em um *compact disc* (CD). Esta versão aborda todos os conteúdos dos módulos, e contém muitos exercícios práticos de resposta automática.

Os facilitadores de capacitações têm então, à sua disposição, uma variada gama de opções para o processo de ensino-aprendizagem. Em eventos presenciais, o facilitador dará preferência aos materiais preparados para o método participativo, enquanto encoraja os participantes a praticarem os conteúdos na versão auto-instrucional nos seus locais de trabalho.

Os técnicos da Educação tanto podem - e devem - utilizar o material como apoio didático quando fazem visitas de supervisão como podem fazê-lo para a auto-instrução: individualmente ou com os colegas dos SDEJT, das DPEC ou outras instituições do sector.

Os tópicos dos módulos lançados em 2010 são:

- *Planificação e Orçamentação*
- *Gestão do Patrimônio*
- *Recursos Humanos*
- *Monitoria e Avaliação*

Orientações para o facilitador

Antes do evento

O facilitador é responsável pela preparação do evento de capacitação



Aqui estão as principais ações necessárias:

- Conhecer o perfil e o número de participantes e as condições do local da capacitação.
- Capacitar-se, lendo com cuidado os conteúdos, as orientações para a facilitação, os exercícios e as respectivas respostas.
- Verificar se as apresentações em *PowerPoint* são adequadas ao perfil dos participantes e adaptá-las caso seja necessário.
- Preparar cartazes com os conteúdos das apresentações em *PowerPoint* se não houver energia eléctrica ou um projector (data show) no local da capacitação.

Atenção: os slides reproduzidos nas brochuras são apenas para orientação! As cópias para os participantes e as apresentações em *PowerPoint* existem em formato electrónico no CD para o facilitador. Os conteúdos dos assuntos para os participantes estão nas sínteses das apresentações.

- Adaptar qualquer material que seja necessário, tomando em conta as características locais e dos participantes.
- Coordenar com os promotores da capacitação para verificar se os participantes receberam informações prévias, o programa, ou outra informação necessária. Verificar como será a abertura oficial do evento.
- Preparar os materiais indicados em cada sessão, para distribuição aos participantes. Cada participante recebe o material completo da capacitação. Uma alternativa é produzir fotocópias dos materiais, pasta para arquivá-las, e um CD contendo a versão electrónica dos materiais.
- Preparar uma lista de participantes para controlo das presenças.
- Preparar os certificados a serem preenchidos e entregues no fim da capacitação.
- Preparar a sala de trabalho: projector, computador, cartazes, cadeiras, etc.

Há materiais preparados para o facilitador para todas as sessões de todos os módulos. Eles se encontram no CD que acompanha esta brochura. No texto dos módulos, os arquivos electrónicos estão indicados em **letras vermelhas**. Por exemplo: **PO-Sessao3-sintese.doc**. O facilitador deve conhecer todos esses documentos como parte de sua preparação, e preparar as cópias necessárias, indicadas nas orientações para cada sessão.

Monitoria e avaliação no ciclo de gestão POEMA da Educação em Moçambique

POEMA é uma palavra composta pelas letras iniciais dos elementos-chave do ciclo de gestão do sector público (PLANIFICAÇÃO, ORÇAMENTAÇÃO, EXECUÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO). Este ciclo de gestão complementa-se por elementos de apoio, tais como a gestão dos recursos humanos, a gestão do património, os sistemas de contabilidade, a gestão de documentos e arquivos, entre outros, e por elementos de condução, como a gestão e a liderança, os mecanismos de parceria e os de coordenação do sector.

O ciclo POEMA anual pode ser assim ilustrado:



1. A avaliação do período anterior e o **diagnóstico** da situação incluem uma reflexão colectiva e participativa sobre os progressos feitos na implementação dos planos da instituição e sobre os pontos fortes e fracos em geral. Esta reflexão é baseada na análise dos relatórios de supervisão do ano anterior e do ano corrente e na análise dos dados estatísticos e de outras fontes de informação. Tomam-se em conta informações relativas às disparidades existentes no distrito e também as relativas a outros sectores. De que maneira, por exemplo, as doenças crónicas como a SIDA e diabetes, e outras doenças, como a malária, estão a afectar os resultados da Educação?
2. Este passo centra-se na definição dos **objectivos** e das metas para o período seguinte – objecto da planificação. As metas devem reflectir a situação desejada e possível, e incluir a selecção do que é prioritário para ser alcançado, numa situação de recursos limitados, à luz dos objectivos estratégicos do sector. Deve-se tomar em conta que os recursos disponíveis são sempre limitados, tanto os financeiros quanto os humanos, e estes devem ser bem distribuídos. Quais são as metas do distrito para a redução das disparidades encontradas entre as escolas? Na definição das metas, tomam-se em conta também os outros aspectos do

desenvolvimento do capital humano, tais como a saúde: como o sector espera contribuir para a melhoria da situação sanitária no distrito?

3. Nesse passo, faz-se a identificação colectiva e participativa das **actividades** e dos **recursos** necessários para alcançar a situação descrita nos objectivos e metas. Inclui o detalhamento das actividades a serem realizadas bem como a sua priorização e o levantamento dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários para executá-las.
4. Segue-se a elaboração de um **plano** e proposta do **orçamento** completos. Incluem um cronograma e materializam-se no PES - Plano Económico e Social do sector e numa proposta de PdA - Programa de Actividades da Educação, com o seu orçamento correspondente.
5. O ciclo POEMA completa-se com a **implementação** do plano elaborado e a **monitoria** das actividades e da execução financeira. Durante a implementação, faz-se o acompanhamento colectivo e participativo da execução das actividades planeadas e do uso dos recursos correspondentes, processo a que chamamos de monitoria. A avaliação do ciclo anterior dá-se no momento em que o ciclo POEMA reinicia. A monitoria e a avaliação devem sempre tomar em conta o objectivo de reduzir as disparidades, tanto entre mulheres e homens, e raparigas e rapazes, quanto entre as ZIP e escolas, dentro do distrito.

Como se pode ver claramente no ciclo, a monitoria acontece ao mesmo tempo em que acontece a implementação das actividades, enquanto a avaliação faz parte das actividades relacionadas com o processo de planificação.

No âmbito destes módulos de capacitação em POEMA da Educação, vamos tratar da monitoria e avaliação sob dois pontos de vista:

- a) A monitoria e avaliação dos planos dos SDEJT para promover o acesso universal a uma educação de qualidade;
- b) A monitoria e avaliação do que acontece na sala de aula como resultado das acções dos SDEJT.

No Programa Quinquenal do Governo 2010-2014, o sector da Educação define as suas acções prioritárias e compromete-se a “desenvolver e implementar um sistema descentralizado e cada vez mais integrado de supervisão, monitoria e avaliação, olhando para o sistema de forma holística e mais próxima das comunidades”. (38.3, pág. 13)

Assim, este módulo traz aos níveis descentralizados do sector da Educação a sistematização básica dos principais elementos de um processo integrado de supervisão, monitoria e avaliação, como contributo para aquele objectivo do programa do Governo. Naturalmente, esta “integração” do processo nos distritos deve andar lado a lado com a integração, harmonização e alinhamento dos elementos da monitoria nos outros níveis da administração: provincial e nacional. Cada um deve fazer a sua parte. Desejamos um bom trabalho aos SDEJT para fazerem bem a sua parte!

Objectivos do módulo

Reforçar conhecimentos e habilidades para desenvolver nos SDEJT um conceito, uma prática e instrumentos de monitoria e avaliação, que integrem os vários elementos existentes.

No fim do módulo, os participantes serão capazes de produzir informações a partir dos vários instrumentos de colecta de dados do distrito, reflectir com base nos indicadores da educação e agir para superar os obstáculos.

Resumo das competências que se espera sejam adquiridas pelos participantes (15 horas)

Sessão 1 Contextualizando a monitoria e a avaliação no ciclo POEMA	Os participantes comprometem-se com o conteúdo do módulo e interagem uns com os outros e são capazes de enquadrar a monitoria e a avaliação no ciclo POEMA da Educação	Página 13 Tempo: 3 horas
Sessão 2 O que monitorar levando em conta as prioridades da Educação em Moçambique	Os participantes identificam os principais objectivos da Educação e as suas implicações para a monitoria no distrito e na sala de aula	Página 30 Tempo: 3 horas
Sessão 3 Monitorar como? O conceito da supervisão integrada	Os participantes relacionam os principais elementos a serem observados na monitoria, principalmente através de uma supervisão que integra os vários aspectos da qualidade da Educação	Página 50 Tempo: 3 horas
Sessão 4 Organização da visita integrada ao terreno	Os participantes operacionalizam a monitoria integrada através do desenvolvimento de instrumentos práticos para a visita de supervisão	Página 67 Tempo: 2 horas
Sessão 5 Uso dos indicadores no sector da Educação	Os participantes são capazes de explicar o que são indicadores, para que servem e como são calculados; podem também detalhar aspectos dos indicadores específicos do sector da Educação	Página 83 Tempo: 2 horas
Sessão 6 Uso dos dados para a reflexão e a acção	Os participantes analisam dados, tiram conclusões pertinentes e podem propor acções relevantes para superar obstáculos no caminho dos objectivos do sector da Educação	Página 103 Tempo: 2 horas

Sessão 1

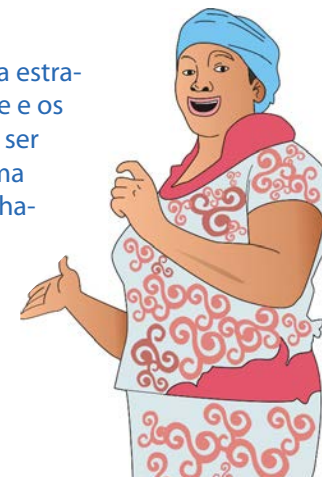
Abertura e contextualização

Índice da sessão

<i>Resumo didáctico da sessão</i>	14
<i>1.1 Objectivos: Apresentação dos objectivos do módulo e das sessões</i>	16
<i>1.2 Interação: Apresentação dos participantes</i>	17
<i>1.3 Contextualização: Monitoria e avaliação em POEMA</i>	18
<i>1.4 Síntese da apresentação: Contextualização da monitoria e avaliação em POEMA</i>	21
<i>1.5 Passos do exercício para o facilitador: Compreendendo o papel da monitoria e da avaliação no ciclo POEMA</i>	27
<i>1.6 Material de apoio ao participante: Compreendendo o papel da monitoria e da avaliação no ciclo POEMA</i>	28
<i>1.7 Encerramento: Reflexão conjunta e conclusão</i>	29

Perfil do facilitador do Módulo POEMA Monitoria e Avaliação

O facilitador deste módulo deverá conhecer a estratégia do sector da Educação em Moçambique e os seus principais objectivos e prioridades. Sem ser um especialista em monitoria, deve ter alguma experiência nos procedimentos de acompanhamento e balanço do sector, incluindo os elementos da supervisão distrital e provincial. A situação ideal é de uma capacitação cujo facilitador conheça bem os conteúdos de todas as sessões, por tê-las estudado, e que convide especialistas para apoiá-lo nas partes específicas do módulo, se for necessário.



Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: enquadrar a monitoria e a avaliação no ciclo POEMA da Educação.

Tempo total necessário: 3 horas

Material necessário:

- Os 3 cartazes para a apresentação dos participantes, de acordo com a orientação do exercício.
- Cópias da síntese da sessão. **MA-Sessao1-sintese.doc**
- Cópias das perguntas do exercício para os 4 grupos de trabalho. **MA-Sessao1-exercicio.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
15 min ▼	Boas-vindas e abertura	Iniciar o evento com a abertura	Convidar uma pessoa responsável pela área no local da capacitação
10 min ▼	Apresentação dos objectivos da capacitação	Participantes comprometem-se com os objectivos definidos	Apresentação em <i>slides</i> até <i>slide</i> 6 MA-Sessao1-ppt.ppt
10 min ▼	Apresentação dos participantes - fase 1	Promover a interacção do grupo	Circular na sala cumprimentando os colegas de trabalho
35 min ▼	Apresentação dos participantes - fase 2	Promover o envolvimento afectivo dos participantes com os conteúdos do módulo	Resposta às perguntas em 3 cartazes preparados antecipadamente
20 min ▼	Apresentação dos conteúdos	Explicar o enquadramento da monitoria e da avaliação no ciclo POEMA	Distribuição da síntese da apresentação MA-Sessao1-sintese.doc Apresentação do conteúdo a partir do <i>slide</i> 7 MA-Sessao1-ppt.ppt

1h
20min
▼

Exercício

Contextualizar a monitoria e a avaliação na experiência dos distritos

Trabalho em 4 grupos
MA-Sessao1-exercicio.doc

10 min
▼

Reflexão e encerramento

Avaliação da sessão e transição para a sessão 2

Colecta de ideias de voluntários sobre a qualidade da sessão

1.1 Objectivos

Apresentação dos objectivos do módulo e das sessões

Depois da abertura oficial da capacitação, e de ter dado as boas vindas a todos os participantes, o facilitador vai apresentar os objectivos do Módulo, os objectivos da sessão 1 e o método de trabalho da capacitação (*slides 1 a 6*).

Em seguida, fará a facilitação da sessão de apresentação dos participantes. Após a apresentação dos participantes, continuará a apresentar os *slides*, introduzindo o conteúdo da sessão. **MA-Sessao1-ppt.ppt**



Monitoria e Avaliação

Sessão 1 – Abertura e contextualização da monitoria e avaliação no ciclo POEMA



POEMA

Objectivos do módulo

Ao final do Módulo de Monitoria e Avaliação, os participantes serão capazes de:

- Acompanhar analiticamente a implementação das estratégias nacionais no nível do distrito e das escolas
- Sistematizar melhor as informações geradas no nível do distrito para dar base às conclusões
- Propor medidas para melhorar a implementação dos programas da educação no distrito

Objectivos das sessões

Sessão 1

- Contextualizar monitoria e avaliação no âmbito do POEMA Educação

Sessão 2

- Relacionar as principais áreas da educação no distrito que devem ser objecto da monitoria por parte do SDEJT

Objectivos das sessões

Sessão 3

- Relacionar os principais elementos a serem observados na monitoria, principalmente através de uma supervisão que integra os vários aspectos da qualidade da Educação

Sessão 4

- Operacionalizar a monitoria integrada através do desenvolvimento de instrumentos práticos para a visita de supervisão

Objectivos das sessões

Sessão 5

- Explicar o que são indicadores, para que servem e como são calculados; detalhar aspectos dos indicadores da Educação

Sessão 6

- Analisar dados, tirar conclusões pertinentes, e propor acções relevantes para superar obstáculos no caminho dos objectivos do sector da Educação

Métodos da capacitação

- Trabalho participativo com facilitação da aprendizagem
- Exercícios práticos
- Distribuição de textos de apoio
- Avaliação reflexiva sobre o processo de aprendizagem
- Compromisso de acção do participante no local de trabalho

1.2 Interacção

Apresentação dos participantes

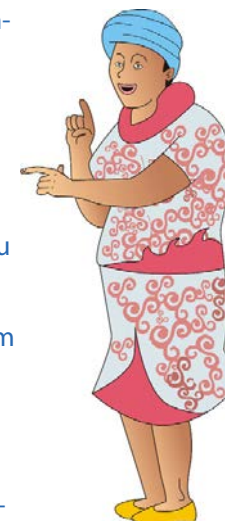
Depois da apresentação dos objectivos, o facilitador vai convidar os participantes a se apresentarem.

O facilitador convida os participantes a se levantarem e se apresentarem uns aos outros circulando pela sala, cumprimentando uns aos outros, dizendo o nome, de onde vêm, o que fazem. Os participantes têm até 10 minutos para se apresentarem pessoalmente a quantas pessoas quiserem ou puderem.

Para iniciar o processo, e motivar os participantes a tomarem a iniciativa, o facilitador explica a instrução acima e inicia imediatamente a acção que descreveu: escolhe um participante que esteja sentado mais ou menos no centro do grupo, vai até ele, convida-o a levantar-se, cumprimenta-o, diz o seu nome, de onde vem, o que faz e pergunta ao participante a mesma coisa.

O facilitador e cada um dos participantes só vão conseguir se apresentar a cerca de 5-6 pessoas no tempo dado. Como facilitador, faça o possível para escolher pessoas variadas: género, idade e que se sentaram em lugares diferentes da sala de trabalho.

No final dos 10 minutos, o facilitador volta ao centro da sala e retoma o controlo da sessão.



Em seguida, o facilitador afixa os 3 cartazes que preparou antes da sessão e pede que cada participante, um de cada vez, escolha um cartaz qualquer e responda àquelas perguntas.

Aqui estão os 3 cartazes a serem preparados:

Nome e lugar de onde vem
Que trabalho faz?
Que característica o ajuda mais a trabalhar em equipas?
O que pode contribuir para que esta capacitação seja um sucesso?

Nome e lugar de onde vem
Que trabalho faz?
O que pensa que os colegas acham que é a sua qualidade mais marcante?
Como pensa que o seu conhecimento pode ajudar os colegas nesta capacitação?

Nome e lugar de onde vem
Que trabalho faz?
Quais são os elementos que o fazem ficar muito motivado no trabalho que faz?
Quais destes elementos pode trazer ao trabalho desta capacitação?

Mantenha o ambiente agradável, para que, ao terminar esta experiência, o grupo de participantes esteja alegre e descontraído.

No fim das apresentações, o facilitador agradece aos participantes e os convida a iniciarem os trabalhos do módulo *monitoria e avaliação*.

No próximo passo, o facilitador continuará a apresentação dos *slides* a partir do *slide 7*.

1.3 Contextualização

Monitoria e avaliação em POEMA

Para iniciar, o facilitador distribui cópias do texto da síntese dos conteúdos. Esta síntese pode ser encontrada em versão electrónica em **MA-Sessao1-sintese.doc**.



“Vamos abrir o módulo de monitoria e avaliação com esta sessão que introduz os conceitos mais importantes do assunto. Vamos pensar numa tarefa do dia-a-dia. Se vou fazer um bolo, claro que preciso de um bom plano (a receita do bolo), os recursos (os ingredientes), o pessoal adequado (já sou uma cozinheira experiente!), o tempo certo (não preciso de sair no meio da cozedura). Mas preciso também de duas coisas muito importantes: monitoria e avaliação! Preciso de observar o tempo de cozedura, decidir sobre o momento de tirar o bolo do forno, e, claro, avaliar a qualidade do bolo no fim do processo, para que eu possa melhorar no meu próximo bolo! Fazemos monitoria e avaliação todos os dias. Vamos aprender neste módulo como realizar estas actividades de forma mais sistemática, para contribuir melhor para o alcance dos objectivos do sector da Educação em Moçambique.”

Com estas palavras, o facilitador volta a apresentar os slides a partir do *slide 7*. **MA-Sessao1-ppt.ppt**

No fim da apresentação dos *slides* o facilitador introduz o exercício para os participantes. **MA-Sessao1-exercicio.doc**



M&A em POEMA

- A monitoria acontece ao mesmo tempo em que acontece a implementação das actividades
 - A avaliação faz parte das actividades relacionadas ao processo de planificação
- Dois pontos de vista neste módulo:
- A monitoria e avaliação dos planos dos SDEJT para promover o acesso universal a uma educação de qualidade
 - A monitoria e avaliação do que acontece nas escolas como resultado das acções dos SDEJT

Programa Quinquenal de Governo 2010-2014

Educação (38.3, pág. 13):

“desenvolver e implementar um sistema descentralizado e cada vez mais integrado de supervisão, monitoria e avaliação, olhando para o sistema de forma holística e mais próximo das comunidades”

O que é monitoria?

monitoria

- vem do Século XVI, do Latim “monitor”
- quer dizer “aquele que lembra, que recomenda, que controla, que informa o que está certo e o que está errado”
- relacionada a “memini”, que quer dizer “lembrar, estar consciente, ter em mente”

Monitoria em Moçambique

monitoria = acompanhamento



Sem acção depois da decisão não há monitoria!

PQG: como se faz monitoria

Sistema integrado

- os diferentes elementos são alinhados, alimentam um ao outro, falam a mesma língua e se comunicam, e funcionam de forma “íntegra”, ou “ínteira”

Sistema holístico

- que cobre todas as partes, que toma todos os elementos em consideração

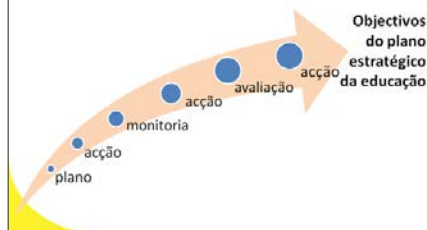
O que é avaliação?

- Avaliação = “dar um valor”
- Em Moçambique = *balanço*



Os dois pratos da balança comparam o que foi planificado com o que foi obtido, dando um valor a cada prato

Ciclo em direcção aos objectivos



Perguntas da avaliação

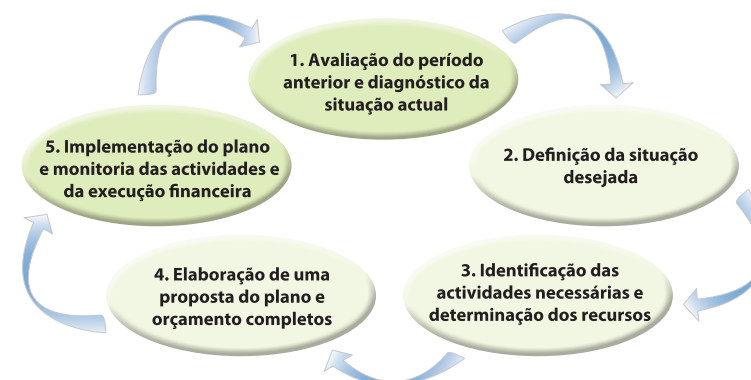
- Qual era a situação esperada no fim do período planificado? Qual é a situação real encontrada?
- O que a *monitoria* observou durante o processo? Quais foram as recomendações para a acção?
- As acções recomendadas foram executadas? Resultaram bem? Por que resultaram bem? Por que não resultaram?
- Qual é a *avaliação* deste processo?

1.4 Síntese da apresentação

Contextualização da monitoria e avaliação em POEMA

POEMA é uma palavra composta pelas letras iniciais dos elementos-chave do ciclo de gestão do sector público (PLANIFICAÇÃO, ORÇAMENTAÇÃO, EXECUÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO). Este ciclo de gestão complementa-se por elementos de apoio, tais como a gestão dos recursos humanos, a gestão do património, os sistemas de contabilidade, a gestão de documentos e arquivos, entre outros, e por elementos de condução, como a gestão e a liderança, os mecanismos de parceria e os de coordenação do sector.

O ciclo POEMA anual pode ser assim ilustrado:



1. A avaliação do período anterior e o **diagnóstico** da situação incluem uma reflexão colectiva e participativa sobre os progressos feitos na implementação dos planos da instituição e sobre os pontos fortes e fracos em geral. Esta reflexão é baseada na análise dos relatórios de supervisão do ano anterior e do ano corrente e na análise dos dados estatísticos e de outras fontes de informação. Tomam-se em conta informações relativas às disparidades existentes no distrito e também as relativas a outros sectores. De que maneira, por exemplo, as doenças crónicas como a SIDA e diabetes, e outras doenças, como a malária, estão a afectar os resultados da Educação?
2. Este passo centra-se na definição dos **objectivos** e das metas para o período seguinte – objecto da planificação. As metas devem reflectir a situação desejada e possível, e incluir a selecção do que é prioritário para ser alcançado, numa situação de recursos limitados, à luz dos objectivos estratégicos do sector. Deve-se tomar em conta que os recursos disponíveis são sempre

limitados, tanto os financeiros quanto os humanos, e estes devem ser bem distribuídos. Quais são as metas do distrito para a redução das disparidades encontradas entre as ZIP e escolas, por exemplo? Na definição das metas, tomam-se em conta também os outros aspectos do desenvolvimento do capital humano, tais como a saúde: como o sector espera contribuir para a melhoria da situação sanitária no distrito?

3. Nesse passo, faz-se a identificação colectiva e participativa das **actividades** e dos **recursos** necessários para alcançar a situação descrita nos objectivos e metas. Inclui o detalhamento das actividades a serem realizadas bem como a sua priorização e o levantamento dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários para executá-las.
4. Segue-se a elaboração de um plano e proposta do **orçamento** completos. Incluem um cronograma e materializam-se no PES - Plano Económico e Social do sector e numa proposta de PdA - Programa de Actividades da Educação, com o seu orçamento correspondente.
5. O ciclo POEMA completa-se com a **implementação** do plano elaborado e a **monitoria** das actividades e da execução financeira. Durante a implementação, faz-se o acompanhamento colectivo e participativo da execução das actividades planeadas e do uso dos recursos correspondentes, processo a que chamamos de monitoria. A avaliação do ciclo anterior dá-se no momento em que o ciclo POEMA reinicia. A monitoria e a avaliação devem sempre tomar em conta o objectivo de reduzir as disparidades, tanto entre mulheres e homens, e raparigas e rapazes, quanto entre as ZIP e escolas, dentro do distrito.

Como se pode ver claramente no ciclo, a monitoria acontece ao mesmo tempo em que acontece a implementação das actividades, enquanto a avaliação faz parte das actividades relacionadas com o processo de planificação.

No âmbito destes módulos de capacitação em POEMA da Educação, vamos tratar da monitoria e avaliação sob dois pontos de vista:

- a) A monitoria e avaliação dos planos dos SDEJT para promover o acesso universal a uma educação de qualidade;
- b) A monitoria e avaliação do que acontece na sala de aula como resultado das acções dos SDEJT.

No Programa Quinquenal do Governo 2010-2014, o sector da Educação define as suas acções prioritárias e compromete-se a “desenvolver e implementar um sistema descentralizado e cada vez mais integrado de supervisão, monitoria e avaliação, olhando para o sistema de forma holística e mais próxima das comunidades”. (38.3, pág. 13)

O módulo POEMA *Monitoria e Avaliação* traz aos níveis descentralizados do sector da Educação a sua contribuição para a sistematização básica dos principais elementos da supervisão, monitoria e avaliação.

O que é monitoria

A palavra *monitoria* vem do Século XVI, do Latim “monitor”, que quer dizer “aquele que lembra, que recomenda, que controla, que informa o que está certo e o que está errado (admoestar)”. A palavra está relacionada a outra expressão latina “memini”, que quer dizer “lembrar, estar consciente, ter em mente”.

O aparelho que serve para visualizar as informações processadas no computador também se chama *monitor*. Essa designação apareceu pela primeira vez nos Estados Unidos da América nos anos 30 do século passado, significando “um aparelho que verifica continuamente a qualidade técnica de uma transmissão de televisão”. Esse significado aos poucos mudou para designar “uma tela a mostrar dados transmitidos electronicamente”¹. Interessante, não?

Em Moçambique, no sector da Educação, a palavra *monitoria* é relativamente nova. Ela não aparece nenhuma vez no primeiro plano estratégico da Educação, o PEE I 1998-2003. Por quê? Será que não se fazia monitoria no sector da Educação? Fazia-se! Mas as actividades a que hoje nos referimos como de *monitoria* e *avaliação* eram chamadas actividades de *acompanhamento e balanço*. No PEE I, onde a palavra *monitoria* não aparece, a palavra *acompanhamento* aparece 9 vezes. Já no Plano Estratégico da Educação e Cultura (2006-2011), a palavra *monitoria* aparece 36 vezes!

Qual foi a vantagem de substituir o conceito de *acompanhamento e balanço* pelo conceito de monitoria e avaliação?

A chave para compreender isso está no parágrafo 38 do **Plano Quinquenal do Governo** (PQG 2010-2014): a ênfase na qualidade do sistema. O PQG diz que a prioridade para o sector da Educação é um **sistema de monitoria integrado, holístico e mais próximo das comunidades**.

Sistema integrado = os diferentes elementos são alinhados, alimentam um ao outro, falam a mesma língua e se comunicam, e funcionam de forma “íntegra”, ou “inteira”

Sistema holístico = que cobre todas as partes, que toma todos os elementos em consideração

¹ Informações obtidas no Dicionário Online de Etimologia. <http://www.etymonline.com/>

O sistema está mais próximo das comunidades, porque são elas que devem usufruir dos serviços da Educação!

Resumindo:

- Sabemos agora que a monitoria é um conjunto de actividades que serve para observar, lembrar, documentar e visualizar, controlar, recomendar, evidenciar o que está certo e informar sobre o que está errado.
- A monitoria só faz sentido se for seguida de uma acção em reacção ao que foi observado, controlado ou recomendado.
- Somente a observação e a recomendação não fazem a monitoria! É preciso que o ajuste do sistema sempre aconteça, com base nas conclusões tiradas pela equipa.

Vamos ver um **exemplo**. Um camponês cuida da sua machamba. Ele quer semear com a intenção de obter uma boa colheita. Ele prepara os insumos adequados para a área a ser cultivada, e prepara bem o solo para receber as sementes.

Ao fazer a monitoria, o camponês observa quantas sementes germinaram, faz o espaçamento das plantas, retira as ervas daninhas.

Ao fazer a monitoria, o camponês anota (documenta e visualiza) a situação, verifica o que é preciso fazer e age em consequência. Por exemplo, decide aplicar um fertilizante, pois observa que as plantas precisam de mais nutrientes.

Ao fazer a monitoria, o camponês observa e decide sobre a necessidade de irrigar a sua machamba. Ele decide também sobre a necessidade ou não de aplicar outros insumos para garantir uma boa colheita.

Ao fim e ao cabo, o camponês colhe o que esperava colher, sem surpresas desagradáveis.



O que aconteceria se o camponês realizasse uma actividade sem incluir o elemento da monitoria? Qual poderia ser o resultado?

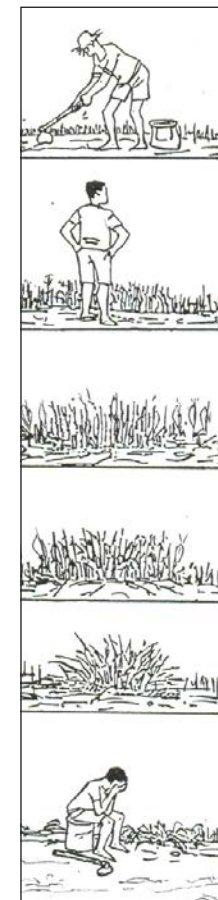
O camponês compra as sementes, prepara o solo, e semeia a quantidade recomendada, com o objectivo de ter uma boa colheita.

O camponês vai à machamba e verifica que as plantas germinaram. Ele fica tranquilo e volta para casa. Diz à esposa: a machamba está bem!

Ele acredita que tudo vai dar certo. Mas as plantas ficaram ao sabor da sorte. Não houve mais visitas, e decisões não foram tomadas. Faltou acção.

O camponês deve ter ficado muito desapontado quando percebeu que as suas plantas não deram o resultado previsto.

Apesar de o camponês ter preparado o solo e plantado as sementes, ao observar a situação ele não tirou conclusões e não agiu a tempo.



O que aprendemos com isso?

A acção imediata à observação da monitoria é parte fundamental do processo. Sem acção, a monitoria não existe.

O que é avaliação

Avaliação é uma expressão que aparece pela primeira vez na língua Francesa no Século XVIII e quer dizer “dar um valor”.



A avaliação é também chamada em Moçambique de *balanço*. Por que balanço? Vamos ilustrar essa ideia com uma balança e os seus dois pratos.

Os dois pratos da balança comparam o que foi *planificado* com o que foi *obtido*, dando um valor a cada prato.

Este balanço pode (e deve) ser feito do nível micro até ao nível macro. No nível macro, comparamos os objectivos *estratégicos planificados* para o médio prazo com os resultados obtidos no tempo determinado. Por exemplo: com as nossas acções nos últimos 5 anos, conseguimos aumentar o acesso à educação para todos, reduzindo as disparidades regionais e de género? A educação melhorou a sua qualidade?

Já no nível micro, comparamos as *actividades programadas* com a sua realização e efeito. Por exemplo: programamos a capacitação em serviço para 70 professores do nosso distrito no ano n, metade dos quais deveriam ser senhoras. Conseguimos realizar a actividade? Quantas senhoras receberam capacitação? Quais as razões da diferença entre o planificado e o realizado?

Ao fazer esta pergunta – *que implica comparar e dar valor* – vamos buscar a resposta nas observações da *monitoria*. Afinal, se fizemos uma boa monitoria, já pudemos observar durante o ano as prováveis razões para o resultado encontrado. O resultado não deverá ser uma surpresa para quem faz o balanço ou avaliação, como não deveria ter sido para o camponês da nossa história.

A avaliação deve perguntar:

- Qual era a situação esperada no fim do período planificado? Qual é a situação real encontrada?
- O que a *monitoria* observou durante o processo? Quais foram as recomendações para a acção?
- As acções recomendadas foram executadas? Resultaram bem? Por que resultaram bem? Por que não resultaram?
- Qual é a conclusão que tira a *avaliação* deste processo?

Não faz sentido planificar a mesma acção para o período seguinte, se as condições permanecerem as mesmas! A re-planificação de uma acção que não obteve os resultados desejados deve incluir a mudança de condições: ou um novo plano, ou recursos diferentes, ou uma equipa diferente, ou uma estratégia diferente.

1.5 Passos do exercício para o facilitador

Compreendendo o papel da monitoria e da avaliação no ciclo POEMA

Fase 1: 10 minutos

1. No fim da apresentação dos conteúdos, o facilitador divide os participantes em quatro grupos e distribui o material de apoio ao exercício a cada um dos participantes. **MA-Sessao1-exercicio.doc**



2. Cada grupo elegerá um relator.
3. O facilitador convida os participantes a reflectirem e discutirem brevemente os principais pontos relacionados com o papel da monitoria e da avaliação no ciclo POEMA, **sob o ponto de vista do distrito**. Os participantes podem referir-se à síntese da apresentação, se quiserem.

Fase 2: 30 minutos

4. Os membros de cada grupo respondem às questões dadas a cada um. Cada grupo (A, B, C e D) responderá somente às questões que lhe cabem.
5. Os grupos fazem um resumo das suas respostas com palavras-chave em folhas de papel-gigante (*flipchart*).

Fase 3: 40 minutos

6. O relator de cada grupo apresenta as respostas do seu grupo, em cerca de 5 minutos cada. Os grupos afixam o seu cartaz de resposta num sítio visível para todos.
7. Depois de cada apresentação, o facilitador pergunta aos participantes se há qualquer ideia que não foi bem compreendida e sobre as quais querem esclarecimentos (não inicie a discussão ainda!).
8. Depois dos 4 grupos se apresentarem, abra as discussões e tire conclusões com os participantes, usando as ideias de todos os grupos, sobre o seguinte:
 - *Quais são as palavras-chave para definir monitoria;*
 - *Quais são as palavras-chave para definir avaliação.*

1.6 Material de apoio ao participante

Compreendendo o papel da monitoria e da avaliação no ciclo POEMA

Orientações a todos os grupos:

- Os grupos têm 30 minutos para fazer este exercício.
- Ler com atenção as perguntas propostas.
- Referir-se ao documento-síntese da apresentação.
- Esclarecer qualquer dúvida que tiver sobre o exercício com o facilitador.
- Responder às perguntas e anotar as respostas com palavras-chave nas folhas de papel gigante.
- Escolher um apresentador para representar o grupo.
- O grupo tem cerca de 5 minutos para a sua apresentação no plenário.

GRUPO A

- Com base na sua experiência, diga qual é o papel da monitoria no ciclo POEMA?
- Tendo como base o que se passa no seu distrito, relate quais são os vários eventos ou momentos quando se faz monitoria distrital do sector da Educação?

GRUPO B

- Com base na realidade do seu distrito, explique de onde vêm as informações que os técnicos e chefes usam para tomar decisões?
- Que desafios os responsáveis pela monitoria e avaliação distrital enfrentam?

GRUPO C

- Que propostas faria para melhorar o que se observa no terreno nas visitas regulares de supervisão?
- No seu distrito, como se ligam as informações colectadas nas supervisões no terreno e a avaliação anual do plano de actividades dos SDEJT?

GRUPO D

- Com base na sua experiência, qual é o principal momento de avaliação anual do sector da Educação no distrito?
- O que sente que poderia ser feito para melhorar o uso das informações colectadas durante o ano no processo de avaliação no seu distrito?

1.7 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

Para encerrar os conteúdos, o facilitador poderá pedir exemplos de monitoria e avaliação que acontecem no dia-a-dia dos participantes.

Exemplos possíveis:

- Monitorar o aproveitamento dos filhos na escola.
- Monitorar onde anda o marido nos fins-de-semana.
- Monitorar o uso do salário durante o mês.
- Monitorar o consumo do crédito do cartão do telemóvel.

No fim, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que eles aprenderam nesta sessão 1. O facilitador convidará dois ou três voluntários para sintetizarem estas lições.

Para encerrar a sessão 1, o facilitador pode usar a seguinte explicação:



"Pelo que pudemos perceber, a monitoria faz parte do nosso dia-a-dia. Fazemos observação, tiramos conclusões e tomamos decisões nas nossas vidas, baseando-nos naquelas observações. O que faz a monitoria tão importante para o sector da Educação é que devemos observar, documentar e tirar conclusões de forma sistemática e integrada, de forma a possibilitar a tomada de decisões e a acção. Para monitorar a nossa acção, devemos saber onde queremos chegar. Só poderemos saber se estamos na estrada certa se soubermos o nosso destino. A sessão 2 vai abordar os objectivos do sector da Educação em Moçambique, e como esses objectivos são realizados no nível do distrito. Vamos à sessão 2!"

Sessão 2

O que monitorar levando em conta as prioridades da Educação em Moçambique

Índice da sessão

<i>Resumo didáctico da sessão</i>	30
2.1 <i>Abertura: O que monitorar levando em conta as prioridades da Educação em Moçambique</i>	32
2.2 <i>Síntese da apresentação: O que monitorar levando em conta as prioridades da Educação em Moçambique</i>	35
2.3 <i>Passos do exercício para o facilitador: Elaborando um conceito para uma escola de qualidade e reflectindo sobre o papel dos SDEJT</i>	46
2.4 <i>Material de apoio ao participante: Elaborando um conceito para uma escola de qualidade e reflectindo sobre o papel dos SDEJT</i>	48
2.5 <i>Encerramento: Reflexão conjunta e conclusão</i>	49

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: identificar os principais objectivos da Educação e as suas implicações para a monitoria a nível do distrito e da sala de aula.

Tempo total necessário: 3 horas

Material necessário:

- Cópias do texto-síntese de apoio “O que monitorar levando em conta as prioridades da Educação em Moçambique”. **MA-Sessao2-sintese.doc**
- Cópias do material de apoio para o exercício. **MA-Sessao2-exercicio.doc**
- Cartaz em papel gigante com uma flor de 7 pétalas para a explicação do exercício 2.3.

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min ▼	Abertura e apresentação dos objectivos da sessão	Os participantes comprometem-se com o conteúdo a ser apresentado	Apresentação de <i>slides</i> e palavras do facilitador
20 min ▼	Apresentação dos conteúdos	Identificar os principais objectivos da Educação e as suas implicações para a monitoria a nível do distrito e da sala de aula	Distribuição da síntese do conteúdo MA-Sessao2-sintese.doc Apresentação de <i>slides</i> MA-sessao2-ppt.ppt
40 min ▼	Exercício: as dimensões da qualidade	Elaborar um conceito para uma escola de qualidade e reflectir sobre o papel dos SDEJT	Trabalho em 4 grupos MA-Sessao2-exercicio.doc
40 min ▼	Apresentação da 1ª parte do exercício em plenária	Os participantes reflectem e decidem sobre os aspectos mais relevantes da qualidade escolar	Elaboração dos 7 factores de sucesso na qualidade escolar
40 min ▼	Apresentação da 2ª parte do exercício em plenário	Os participantes reflectem e propõem termos de referência para a acção dos SDEJT na monitoria da qualidade escolar	Elaboração dos Termos de Referência dos SDEJT para a monitoria da qualidade escolar
5 min ▼	Reflexão e encerramento	Verificação da aprendizagem e avaliação da sessão	Colecção de ideias de voluntários entre os participantes

2.1 Abertura

O que monitorar levando em conta as prioridades da Educação em Moçambique

O facilitador abre a sessão explicando que ela abordará os objectivos da Educação em Moçambique e as suas implicações na escola e nos distritos.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão “O que monitorar levando em conta as prioridades da Educação em Moçambique”.

MA-Sessao2-sintese.doc



*“Na sessão 1, trabalhámos para compreender os conceitos de monitoria e avaliação. Sabemos agora que monitoria é um sistema que relaciona uma série de actividades e que nos permite **ver e estar conscientes** sobre do que se está a passar, a fim de agir para corrigir o caminho e no fim chegarmos onde queríamos! Nesta sessão 2, vamos discutir o objecto da monitoria: o que os SDEJT devem monitorar? Quais são os objectivos do sector da Educação, e como eles se reflectem nas salas de aula, nas escolas dos distritos. Só podemos monitorar o caminho se soubermos onde queremos chegar. Bem-vindos à sessão 2!”*

Em seguida, o facilitador apresenta os slides da sessão 2. **MA-Sessao2-ppt.ppt**



República de Moçambique
Ministério da Educação

Monitoria e Avaliação

Sessão 2 – O que monitorar levando em conta as prioridades da Educação em Moçambique



POEMA
Planejamento • Organização • Implementação • Monitoria • Avaliação

Objectivos específicos

Ao final da Sessão 2, os participantes serão capazes de

- Explicar os objectivos do sector da Educação em Moçambique
- Relacionar as principais áreas da Educação no distrito que devem ser objecto da monitoria por parte do SDEJT

Monitoria em Moçambique

- Depois do Acordo de Paz 1992 : reconstrução das infra-estruturas e dos serviços do Governo
- Muitos “projectos” da ajuda
- Cada projecto com sua maneira de fazer planos, de implementar, de monitorar, de avaliar...
- Com PEE em 1999, começa o processo de alinhamento: objectivos comuns, actividades de consenso, financiamento comum (FASE)

Desconcentração administrativa

Reformas diversas nos últimos 20 anos

- PARPA - início entre 1999 e 2001
- Reforma do Sector Público – 2001
- Lei das Autárquicas – 1997
- Lei dos Órgãos Locais – 2003
- SISTAFE – 2002

Na Educação:

PEE 1999-2005 e PEEC 2006-2011

Objectivos do sector da Educação

1. Maior acesso e retenção no sistema de ensino (reduzindo as disparidades)

- Conclusão de sete anos de educação primária
- Ensino Secundário e Ensino Técnico-Profissional para o desenvolvimento económico
- Redução das disparidades de género e regionais
- Redução das diferenças regionais
- Progresso acelerado em construções

Objectivos do sector da Educação

2. Maior qualidade e relevância de uma formação integral do cidadão

- Reforma curricular
- Ensino de habilidades para a vida
- Material básico, livros do aluno, equipamento, mobília e manutenção
- Qualificação de professores
- Gestão escolar descentralizada
- Processos de aprendizagem centrados no aluno

Objectivos do sector da Educação

3. Maior capacidade das instituições do sector

- Clareza das atribuições e dos processos
- Aumento das capacidades dos gestores
- Harmonização dos processos de planificação, orçamentação, monitoria, gestão financeira, aquisições, gestão patrimonial
- Quadro de progressão na carreira docente
- Comunicação e informação mais eficaz
- Combate à corrupção e outras contravenções

Monitoria: responsabilidade dos SDEJT

Crianças com a idade escolar nas escolas

- Não só matrículas, mas retenção e conclusão
- Entrada da rapariga na escola com 6 anos
- Mais professoras a leccionar nas zonas rurais
- Atenção às crianças vulneráveis

Monitoria: responsabilidade dos SDEJT

Professores (qualificados) na sala de aula

- Descobrir as raízes do absentismo e criar incentivos para o professor
- Número de aulas para os alunos é chave para a qualidade da aprendizagem
- Apoiar ZIPs e IFPs na capacitação contínua
- Reduzir o segundo turno quando possível

Monitoria: responsabilidade dos SDEJT

1 livro por disciplina por aluno

- O livro escolar tem o melhor rácio custo-benefício entre todos os investimentos
- Apoiar a cadeia de distribuição do livro
- Orientar a escola no armazenamento, na conservação e no bom uso do livro
- Garantir justa distribuição de recursos materiais e financeiros entre as escolas

Monitoria: responsabilidade dos SDEJT

Material didático para os professores

- Facilitar a aquisição de materiais para as escolas distantes
- Apoiar as escolas na implementação dos procedimentos administrativos do ADE
- Explicar às escolas como controlar e manter o material adquirido

Monitoria: responsabilidade dos SDEJT

Alfabetização resulta no desenvolvimento das pessoas e das comunidades

- Reduzir o abandono das mulheres
- Orientar os programas para usar a vida prática
- Usar a criatividade na melhoria dos programas
- Trabalho conjunto com instituições, alfabetizadores e comunidade

Monitoria: responsabilidade dos SDEJT

As escolas são ambientes saudáveis

- Apoiar os Planos de Desenvolvimento
- Fazer a ligação com outros sectores: saúde, acção social, agricultura etc
- Orientar o desporto para a educação do corpo e do espírito de justiça e cooperação
- Educação para a saúde sexual e reprodutiva
- Foco no ensino de habilidades para a vida

Monitoria: responsabilidade dos SDEJT

Gestão educativa estratégica

- Centralidade do aspecto pedagógico
- Trabalho em equipa e com a comunidade
- Abertura à aprendizagem e à inovação a partir das experiências locais
- Supervisão, assessoria e orientação para a melhoria profissional
- Culturas organizacionais coesas em torno duma visão do futuro

Monitoria: responsabilidade dos SDEJT

ADE nas escolas é bem utilizado

- Divulgar e distribuir o material do programa
- Facilitar a chegada dos fundos nas escolas
- Apoiar elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola
- Apoiar o funcionamento dos Conselhos de Escola
- Garantir a transparência do programa
- Enviar às DPECs a prestação de contas

Monitoria: responsabilidade dos SDEJT

Construções, reabilitações e manutenção

- Facilitar o diálogo sobre o local da construção da escola
- Influenciar:
 - qualidade das obras
 - casas de banho separadas para rapazes e raparigas
 - condições de acesso e mobilidade para pessoas portadoras de deficiência
- Comunicação com o engenheiro da DPEC

Monitoria: responsabilidade dos SDEJT

A produção escolar

- Incluir a produção de materiais didáticos
- Não retirar as horas usadas para o efeito do currículo escolar

Conselhos de Escola

- Voz da comunidade na escola
- Intervenientes activos na gestão dos fundos do ADE
- Aprovam o Plano de Desenvolvimento e planos e orçamentos anuais

SDEJT

- **EDUCAÇÃO:** cidadãos educados e conscientes de seu papel no desenvolvimento social e económico da comunidade
- **JUVENTUDE:** mais da metade dos Moçambicanos têm menos de 18 anos de idade: trazer jovens para o ambiente escolar, de forma criativa e envolvente.
- **TECNOLOGIA:** orientar escolas e ZIPs para utilizarem o máximo possível as tecnologias locais disponíveis

2.2 Síntese da apresentação

O que monitorar levando em conta as prioridades da Educação em Moçambique

Um pouco de história

Apesar de o Sistema Nacional de Educação (SNE) ter sido introduzido em 1983, o conflito armado causou a fragmentação da implementação da estratégia da Educação preconizada no SNE. Durante a fase de reconstrução após o Acordo de Paz em 1992, numerosos “projectos” na área da Educação introduziram métodos diversos de planificação, de implementação e de monitoria e avaliação. POEMA hoje é o processo de harmonização dos muitos elementos de gestão do sector que se fragmentaram, e ainda não formam um sistema coerente.

No fim dos anos 90, uma série de reformas profundas começou em Moçambique. As mais relevantes para a Educação foram:

- O Programa Sectorial Integrado no sector da Educação, com a formulação do PEE (Plano Estratégico da Educação - 1999);
- O Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta (PARPA), entre 1999 e 2001;
- O Programa de Reforma do Sector Público, que começou em 2001.

Esses programas têm uma característica política comum: orientam o financiamento do desenvolvimento por créditos e doações a Moçambique (na Educação, através do FASE - Fundo de Apoio ao Sector da Educação) e através de outros projectos específicos, e adoptam a visão de que o Estado provê **serviços** a uma população que **tem o direito de participar** na sua gestão.

Dentro desta filosofia de aproximar os níveis de decisão da população, começou na mesma época o processo de desconcentração administrativa (com a Lei das Autarquias e a Lei dos Órgãos Locais). Para a população poder **participar melhor**, era preciso **descentralizar** as esferas de decisão e aumentar o poder da população influenciar aquelas decisões. Vem desta ideia, por exemplo, a promoção dos Conselhos de Escola como um dos instrumentos de democratização da gestão escolar.

As mudanças práticas mais importantes para os níveis descentralizados

O processo de desconcentração administrativa trouxe vários impactos importantes para a gestão nas províncias e distritos do país:

- A implantação do Sistema de Administração Financeira do Estado (SIS-TAFE) e da correspondente plataforma electrónica (e-SISTAFE) tem vindo a expandir-se a nível do país. Assim, quase já não se utilizam os adiantamentos em duodécimos, mas se faz a execução financeira através do sistema de previsões, cabimentos e transferências do pagamento aos serviços prestados.
- O rápido crescimento da rede de telemóveis acelera a velocidade da comunicação e já cobre quase todo o país; assim, ficou mais fácil coordenar a execução das políticas nacionais.
- A internet e a comunicação por email também se popularizam aos poucos.
- E agora em cada SDEJT do país há pelo menos um computador, apesar de a rede eléctrica ainda não cobrir todas as sedes distritais.

Os Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia fazem parte do Governo Distrital e recebem os seus fundos dentro do orçamento do distrito, como todos os outros sectores do Governo. No entanto, por causa da história do sector da Educação (o Programa Sectorial Integrado e o FASE), os SDEJT recebem ainda grande parte dos seus recursos através das Direcções Provinciais de Educação e Cultura e do Ministério da Educação.

As principais áreas estratégicas da Educação

Os objectivos do sector para a Educação em Moçambique são:

1. Maior acesso e retenção no sistema de ensino, reduzindo as disparidades

- Toda a criança Moçambicana tem o direito de acesso a sete anos de educação primária.
- O nível de conclusão deve aumentar, procurando o equilíbrio de género e oportunidades para as crianças vulneráveis.
- O ensino secundário e o ensino técnico-profissional devem ser instrumentos para o desenvolvimento pessoal e económico.
- As disparidades de género e de idades quanto às oportunidades de educação devem ser reduzidas.

- As diferenças regionais dentro do país, quanto ao acesso às oportunidades e aos recursos disponíveis para a educação dentro e entre as regiões do país.
- Para promover tudo isso, devem ser construídas novas salas de aula, reabilitadas infra-estruturas e feita manutenção regular dos bens do património do Estado. Vai se tentar construir escolas mais pequenas, com turmas mistas, onde seja apropriado, e reduzir a necessidade de escolas com internato.

2. Maior qualidade e relevância de uma formação integral do cidadão

- Para aumentar a relevância do ensino, implementa-se a reforma curricular com a promoção por ciclos de aprendizagem e com a inclusão de aspectos extra-curriculares e culturais para o desenvolvimento de habilidades para a vida, através do currículo local.
- A melhoria da qualidade do ensino requer se melhorarem as condições no fornecimento de material básico, livros do aluno, equipamento e mobília. É necessário um programa de manutenção permanente.
- Deve se priorizar a qualificação de mais professores, através do fortalecimento dos programas de formação inicial e em serviço e de desenvolvimento contínuo dos professores.
- Prioriza-se a gestão escolar descentralizada, voltada para uma escola saudável e segura, com o envolvimento da comunidade.
- Os processos de aprendizagem devem ser centrados no aluno. O quadro de qualificações deve tomar em conta as competências adquiridas durante a vida e no sistema de ensino.

3. Maior capacidade das instituições do sector

- O fortalecimento da capacidade das instituições virá tanto através da maior clareza das atribuições e dos processos administrativos, quanto do aumento das habilidades e do conhecimento individual de todos os gestores.
- Grande ênfase será dada à harmonização dos processos de planificação, orçamentação, monitoria, gestão financeira, procurement, gestão patrimonial, de forma a otimizar o uso dos limitados recursos existentes. A capacitação através dos módulos em POEMA da Educação é parte dessas acções.
- Pelo lado da gestão dos recursos humanos, o quadro de progressão na carreira docente vai encorajar a maior retenção dos professores formados.

- Buscar-se-á a comunicação e informação mais eficazes, tanto dentro do sector quanto para o público utente.
- Importante ainda é o combate à corrupção, e a outras contravenções, de forma a criar uma cultura de prestação de contas e de bom serviço à comunidade de pais e alunos.

Monitorar o quê? A responsabilidade dos distritos

Os SDEJT devem orientar a sua planificação e orçamentação, mas **principalmente o seu processo de monitoria e acção consequente**, para as seguintes áreas prioritárias:

As crianças com idade escolar devem estar na escola

Não só a matrícula na idade oficialmente estabelecida é importante. A retenção das crianças, com atenção especial às raparigas e às crianças mais vulneráveis, é um objectivo a ser seriamente perseguido pelas escolas e ZIP, com apoio dos SDEJT. No ensino básico, a taxa de conclusão das raparigas ainda é menor do que a dos rapazes, o abandono ainda é maior entre as raparigas, e as raparigas fora da escola ainda são em maior número que os rapazes.

A entrada da rapariga no sistema de ensino com 6 anos é de fundamental importância para que, ao se tornar adolescente, ela já tenha pelo menos a escolaridade básica. O número de anos que as mulheres frequentam a escola é um dos factores com maior impacto positivo na melhoria da saúde da família como um todo.

Para a política de reter as raparigas por mais tempo na escola ter sucesso é preciso motivar professoras a leccionarem nas zonas rurais, e é preciso também apoiar e incentivar estas professoras a permanecerem lá, mesmo em condições difíceis. A professora desempenha um papel de modelo, e incentiva a permanência das raparigas na escola.

Os professores (qualificados) devem estar na sala de aula

O programa de desenvolvimento contínuo dos professores, implementado através dos Institutos de Formação de Professores e de capacitação à distância, deve ser apoiado, monitorado e incentivado pelos técnicos dos SDEJT.

O apoio às ZIP como centros de recursos e unidades de referência para o apoio pedagógico aos directores de escola e aos professores é tarefa importante dos técnicos dos SDEJT.

Contudo, não basta que os professores sejam qualificados, é preciso que eles estejam presentes. É preciso descobrir as raízes do absentismo em cada escola, ZIP, distrito, e enfrentar o problema com firmeza, criando incentivos e apoio ao professor para que ele dê o maior número de aulas possível dentro do ano lectivo. Este é um dos principais elementos da qualidade da educação: o número de horas que o aluno passa em actividades escolares (e não somente as horas que passa na escola).

Por causa da rápida expansão do sistema de educação, muitos professores atenderam ao chamamento do Ministério da Educação para leccionar o segundo turno. No entanto, esta não é uma solução sustentável, pois o professor deve ter horas para se dedicar com qualidade a uma turma, para melhorar o seu conhecimento, para preparar as aulas e material didáctico. O SDEJT deve fazer a gestão dos recursos humanos de forma a reduzir o máximo possível o número de professores a leccionar o segundo turno. Veja mais sobre isso no módulo de *Recursos Humanos*.

Em cada escola deve haver pelo menos 1 livro por disciplina por aluno

Segundo estudos realizados em muitos países, o livro escolar é o investimento com melhor rácio custo-benefício entre todos os investimentos na Educação. Os SDEJT têm um papel importante no apoio à cadeia de distribuição do livro escolar para garantir uma chegada atempada do material à escola, e também para orientar a escola na conservação e bom uso dos conteúdos do livro. Em cada escola deve haver um esforço para garantir que os alunos tenham cadernos para escrever, para evitar que se escreva nos livros. As boas condições de armazenamento também são essenciais.

Deve haver um mínimo de material didáctico para os professores

A lista de materiais elegíveis para serem adquiridos pelos fundos do Apoio Directo à Escola - ADE - possibilita a compra de materiais didácticos e a manutenção de condições mínimas para o ensino-aprendizagem de qualidade. No entanto, os recursos são sempre limitados.

O papel dos SDEJT é de facilitar a aquisição de materiais para as escolas distantes, apoiar as escolas nos procedimentos administrativos, explicar às escolas como controlar o material adquirido recorrendo aos mapas de controlo de material, e garantir que as escolas usem o máximo possível os recursos para o fim a que se destinam.

Os SDEJT devem garantir que os recursos materiais e financeiros sejam bem distribuídos entre as escolas, para promover a equidade entre elas, reduzindo a disparidade.

O ADE deve chegar às escolas e ser bem usado

Segundo o Manual de Procedimentos do ADE, estas são as responsabilidades dos SDEJT:

- Divulgar e distribuir o material do programa ADE atempadamente;
- Facilitar a chegada dos fundos às escolas, emitindo cheques atempadamente, por escola;
- Apoiar a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola e o funcionamento dos Conselhos de Escola (CE), de forma que os CE sejam um instrumento de participação da comunidade na vida da escola;
- Garantir – e essa é uma responsabilidade legal, pela qual o distrito responde perante a lei – a transparência do programa: em cada escola, devem ser afixados em lugar visível o plano de uso dos fundos, a acta do encontro de decisão do Conselho de Escola, a relação do material adquirido e os mapas de distribuição dos materiais;
- Enviar às DPEC até 30 de Outubro de cada ano o processo de prestação de contas.

Os Programas de alfabetização e educação não-formal devem atender à sua função social: o desenvolvimento das pessoas e das comunidades

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2008. INE, Inquérito de Indicadores Múltiplos), a taxa de analfabetismo em Moçambique ainda é muito elevada. Entre os jovens de 15 a 19 anos as taxas são de 24%, sendo 30% entre as jovens mulheres. Já na faixa dos 20 a 29 anos de idade as taxas de analfabetismo são de 30%, sendo de 42% entre as jovens mulheres. As disparidades são enormes, sendo a maior entre a cidade de Maputo (16% total; 18% para as mulheres) e a província da Zambézia (57% total; 73% para as mulheres).



A predominância de mulheres entre os que não conseguiram se alfabetizar tem diferentes razões, e os SDEJT têm um papel muito importante na identificação das causas específicas e na redução desta disparidade. Os técnicos podem e devem apoiar os grupos de alfabetização e de educação não-formal a

melhorarem os seus programas, uma vez que estudos indicam que as mulheres parecem estar mais interessadas em se manterem nos programas quando eles estão orientados para a melhoria das suas vidas e do bem-estar das suas famílias. O PQG preconiza a alfabetização e a educação de adultos como um dos factores-chave da redução da pobreza no país, principalmente para as mulheres das zonas rurais.

As taxas de desistência nos programas de alfabetização são muito altas. Cabe aos serviços de apoio dos SDEJT identificar – com a comunidade, as organizações e os alfabetizadores – as causas desta desistência e atacar o problema com frontalidade e muita criatividade! Enquanto as mulheres parecem ser a maioria quando começa o programa, a alta desistência reduz a sua participação resultando no desperdício dos recursos no sistema.

Definição: segundo o Ministério da Educação, deve ser entendida como educação não-formal a alfabetização combinada com uma componente de qualquer actividade de desenvolvimento das comunidades.

A construção e reabilitação de salas de aula com qualidade deve ser acelerada, e a manutenção das infra-estruturas deve melhorar

A manutenção é abordada no módulo *Gestão do Património*. A gestão das construções escolares está sob a responsabilidade das Direcções Provinciais da Educação e Cultura, mas há elementos importantes que cabem aos técnicos dos SDEJT, em coordenação com os directores de escolas e coordenadores das ZIP. Os técnicos dos Serviços Distritais facilitam o diálogo entre a comunidade e a DPEC sobre o local da construção da escola, por exemplo. Também devem estar informados sobre o início e término previsto de cada uma das obras a serem realizadas. Portanto, é preciso manter um diálogo muito estreito com todos os intervenientes.

Os técnicos dos SDEJT, no seu papel de facilitadores do processo, também podem influenciar a qualidade das obras, a existência de casas de banho separadas para rapazes e raparigas (outro factor de *muita* importância para a retenção das raparigas na esco-



la durante a adolescência), e a existência de condições de acesso, mobilidade e participação para pessoas portadoras de deficiência.

É importante também monitorar as condições da área a ser ocupada, para não ser escolhida uma área com riscos de calamidades, tais como áreas sujeitas a inundações. Os telhados devem ser reforçados em áreas sujeitas a vendavais, por exemplo! A pessoa de contacto na DPEC é o engenheiro do departamento de construções na DPEC.

As escolas devem ser ambientes saudáveis

A saúde é um conceito positivo, “um estado completo de bem-estar físico, social e mental e não apenas a ausência de doença e/ou enfermidade” (Organização Mundial da Saúde, 1993). A Educação para a Saúde deve ter como finalidade a preservação da saúde individual e colectiva.

No contexto escolar, educar para a saúde consiste em dotar as crianças e os jovens de conhecimentos, atitudes e valores que os ajudem a fazer opções e a tomar decisões adequadas à sua saúde e ao bem-estar físico, social e mental. A ausência de informação incapacita e/ou dificulta a tomada de decisão.

O que faz uma escola saudável? Ela tem uma visão integral do ser humano: só tem saúde quem se educa, só se educa quem tem saúde. A escola é um factor fundamental na saúde geral das crianças e adolescentes. Em Moçambique, as 3 principais causas de mortes de crianças são: a malária, diarreia e as infecções respiratórias. Com educação, pode-se reduzir as 3 doenças de maneira muito rápida, principalmente a diarreia, através do ensino de métodos de higiene nos alimentos e no uso e conservação da água. Segundo o Inquérito de Indicadores Múltiplos do INE (2008), 94% das famílias rurais e 78% das famílias urbanas ainda não tratam a água (nem coar, filtrar ou clorar).

A escola deve proporcionar informação adequada sobre a saúde sexual e reprodutiva. Deve dar informação sobre o HIV, na óptica das habilidades para a vida, fornecendo aos jovens as ferramentas para que possam tomar decisões conscientes sobre a sua sexualidade. E deve encaminhar os problemas ao sector da Saúde e Acção Social, com o apoio dos SDEJT.

Outro papel dos SDEJT é apoiar as escolas a elaborarem o seu Plano de Desenvolvimento, incluindo todas as acções necessárias para se transformarem em escolas saudáveis. Os técnicos devem também fazer esforços para que os SDEJT sejam saudáveis! Um ambiente limpo e agradável, onde as pessoas se respeitem, promovam o crescimento mútuo, e onde o incentivo e a motivação positiva façam parte do dia-a-dia.

O desporto é um dos factores que mais impacto têm para uma escola saudável. Na disciplina “educação física”, o que se deve fazer é o que o nome indica: “educação” da “parte física”, e não só do cérebro. A educação física comporta o ensino sobre como se alimentar, como se proteger das doenças, como manter o espírito colectivo através dos jogos e danças tradicionais. A escola, os gestores dos SDEJT, TODOS no sector da Educação, devem ensinar *atitudes e práticas* positivas, com o seu bom exemplo.

A produção escolar deve contribuir para os bons resultados da escola

A produção escolar deve levar em conta não só a produção de insumos, tais como verduras, frutos e objectos, mas também a produção de materiais didácticos e de uso na escola. As horas usadas na produção escolar não devem ser tiradas do currículo escolar, mas constituir actividades com a comunidade escolar e local para melhorar a vida de todos. O papel dos SDEJT é apoiar as escolas a estabelecerem ligações com outros sectores do Governo Distrital: a agricultura, o desenvolvimento económico, a protecção do ambiente (controlo da erosão de encostas, por exemplo).

Os Conselhos de Escola devem ser activos

Como vimos acima, os Conselhos de Escola apoiam a gestão escolar, pois incluem as vozes dos representantes da comunidade que têm influência na escola. Só se obtém o compromisso da comunidade quando ela tem o direito de se expressar e ter a sua opinião ouvida e respeitada. O ciclo de reflexão sobre a qualidade na escola deve estar centrado na discussão sobre o que é a qualidade na escola:



A gestão escolar deve integrar todos os aspectos da qualidade na escola

Dentro das reformas para uma melhor qualidade dos serviços prestados pelo sector público, a qualidade da *gestão* e dos *gestores* tem muita relevância. Afinal, os gestores são os líderes dos processos de melhoria e com o seu exemplo inspiram as novas gerações de professores e técnicos de administração.

Segundo um estudo sobre a gestão escolar em Moçambique¹, estamos num momento de transição entre o “sistema da administração escolar” e o “sistema da gestão educativa estratégica”. Estes sistemas têm as seguintes características:

Administração Escolar		Gestão Educativa Estratégica
Baixa presença do elemento pedagógico	➡	Centralidade do aspecto pedagógico
Ênfase nas rotinas	➡	Habilidade para lidar com aspectos complexos fora das rotinas
Trabalhos isolados e fragmentados	➡	Trabalho em equipa e com a comunidade
Estruturas que implementam decisões tomadas em níveis centralizados	➡	Abertura à aprendizagem e à inovação a partir das experiências locais
Autoridade impessoal e fiscalizadora	➡	Supervisão, assessoria e orientação para a melhoria profissional
Estruturas sem clareza sobre os resultados desejados	➡	Culturas organizacionais coesas em torno duma visão do futuro
Observações e explicações simplificadas e esquemáticas	➡	Intervenções atempadas, simples, sistemáticas e estratégicas

¹ 2008. Nhavoto, Buendia, Bazo. *A gestão escolar em Moçambique*.

Alguns dos instrumentos de gestão para o Director da escola

Plano de Desenvolvimento da Escola; Plano anual de actividades; Mapa-resumo da assiduidade dos professores; Mapa-resumo de frequência e desempenho escolares por classe e sexo; Mapa de assistência às aulas; Mapa do aproveitamento dos finalistas do Ciclo; Plano de capacitação dos professores; Mapa de professores por turnos e tipo de turma; reuniões com os pais e encarregados de educação; reuniões gerais com os alunos; trabalho em equipa com os Conselhos de Escola; uma visão da comunidade escolar sobre o futuro da escola.

Os SDEJT também estão em transição para o mesmo modelo. De uma administração centrada nas regras a serem cumpridas, para uma gestão mais estratégica, os SEDJT só têm a ganhar com a aprendizagem conjunta com os directores das escolas sobre como deve ser a qualidade das escolas e sobre qual deve ser o papel de cada um neste desenvolvimento.

Viva os SDEJT!

E, para terminar, uma nota sobre o papel dos SDEJT:

EDUCAÇÃO: promover cidadãos educados e conscientes da sua moçambicanidade e do seu papel no desenvolvimento social e económico da comunidade.

JUVENTUDE: mais de metade dos moçambicanos tem menos de 18 anos de idade; a responsabilidade dos SDEJT é de trazer estes jovens para o ambiente escolar, de forma criativa e envolvente.

TECNOLOGIA: uma palavra misteriosa, que parece só ter relação com os computadores, a tecnologia refere-se às técnicas em geral; assim, os SDEJT têm a responsabilidade de orientar escolas e ZIP para utilizarem o máximo possível as tecnologias locais para desenvolver a produção escolar, para desenvolver materiais escolares, para armazenar a água da chuva, para construir mais latrinas, para aproveitar a energia do sol, as sombras das árvores, os ventos predominantes.

2.3 Passos do exercício para o facilitador

Elaborando um conceito para uma escola de qualidade e refletindo sobre o papel dos SDEJT

Fase 1: 5 minutos

1. O facilitador divide os participantes em 4 grupos e distribui as folhas do exercício. **MA-Sessao2-exercicio.doc**



2. O facilitador pede a um dos participantes que leia o exercício para todos e esclarece qualquer dúvida que tenha surgido.
3. Cada grupo vai apresentar 7 aspectos que promovem a qualidade na escola e o que pensam que seja o papel dos SDEJT para promover aqueles aspectos. O facilitador apresenta o modelo do exercício – uma flor com 7 pétalas – num cartaz bem grande. As pétalas devem ser preenchidas com os aspectos da qualidade.

Fase 2: 35 minutos

4. Cada um dos grupos deve responder às seguintes questões:
 - *Quais são os 7 aspectos / dimensões que juntos promovem a qualidade na escola?*
 - *Qual é o papel dos SDEJT para fazer com que estes aspectos aconteçam?*

Fase 3: 40 minutos

5. Cada grupo enviará um representante para apresentar o seu trabalho em plenário, e terá 5 minutos para a sua apresentação.
6. Depois das 4 apresentações das flores, o facilitador encorajará o debate para chegar aos 7 aspectos que podem ser considerados essenciais para a qualidade na escola, como consenso dos participantes.

Fase 5: 40 minutos

7. Cada grupo apresentará os resultados do seu trabalho sobre o papel dos SDEJT para apoiar a qualidade na escola.
8. Depois das 4 apresentações, o facilitador encorajará o debate para chegar a uma lista dos principais papéis do SDEJT em relação à qualidade da escola. Com este resultado, o facilitador fará um cartaz BEM escrito, decorado, em letras grandes e visíveis, e afixará numa parede da sala de trabalho com o título: **Termos de Referência dos SDEJT para a Monitoria da Qualidade nas Escolas.**

2.4 Material de apoio ao participante

Elaborando um conceito para uma escola de qualidade e reflectindo sobre o papel dos SDEJT

Este trabalho deve ser feito em 35 minutos.

Orientações para cada um dos grupos:

1. Cada grupo deve responder à seguinte pergunta:

- **Quais são os 7 aspectos / dimensões / factores que juntos promovem a qualidade na escola?**

Cada grupo deve preencher as 7 pétalas da flor ao lado com os 7 principais aspectos ou factores que contribuem para uma escola de qualidade. O grupo deve chegar a um consenso sobre estes aspectos e desenhar a flor e os aspectos da qualidade escolar num cartaz grande para a apresentação.



2. Depois de definir os 7 aspectos da qualidade na escola, cada grupo responde à seguinte pergunta:

- **Qual é o papel dos SDEJT para que estes aspectos aconteçam?**

O grupo deve chegar a 5-8 ideias sobre o que os SDEJT devem fazer para apoiar os aspectos positivos da qualidade nas escolas.

Estas ideias serão apresentadas em plenária.

As ideias conjuntas dos participantes vão compor uma proposta para os **Termos de Referência dos SDEJT para a Monitoria da Qualidade nas Escolas**.

2.5 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

No fim, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que aprenderam nesta sessão 2.

O facilitador convidará dois ou três voluntários para sintetizarem estas lições. Pode perguntar: como se sentiu durante os trabalhos? Esta sessão ajudou-o para o seu trabalho nos SDEJT?

Além disso, o facilitador convidará outros participantes para comentarem sobre o exercício, e sobre a utilidade para a qualidade da sua actuação profissional nos SDEJT.

O facilitador pode então encerrar a sessão usando a seguinte explicação:



"Nesta sessão 2, olhámos para os aspectos escolares que devem atrair a atenção dos SDEJT nos seus trabalhos de acompanhamento e balanço: nas visitas de supervisão, nos seus relatórios, nas suas acções de correcção e apoio. Na próxima sessão vamos discutir como os SDEJT podem observar todos esses aspectos da qualidade de uma forma integrada, para promover o desenvolvimento equilibrado da Educação."

Documentos de referência

Pro-Educação. Manual do Desenvolvimento da Qualidade na Escola.
MA-Sessao2-Manual-QnE

Sessão 3

Monitorar como? O conceito da supervisão integrada

Índice da sessão

<i>Resumo didáctico da sessão</i>	50
<i>3.1 Abertura: Monitorar como? O conceito da supervisão integrada</i>	52
<i>3.2 Síntese da apresentação: Monitorar como? O conceito da supervisão integrada</i>	55
<i>3.3 Passos do exercício para o facilitador: Planificando uma monitoria integrada: a situação actual</i>	63
<i>3.4 Material de apoio ao participante: Planificando uma monitoria integrada: a situação actual</i>	65
<i>3.5 Encerramento: Reflexão conjunta e conclusão</i>	66

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: relacionar os principais elementos a serem observados na monitoria, principalmente através de uma supervisão que integra os vários aspectos da qualidade da Educação.

Tempo total necessário: 3 horas

Material necessário:

- Cópias do texto síntese de apoio “Monitorar como? O conceito da supervisão integrada”. **MA-Sessao3-sintese.doc**
- Lista de actividades possíveis de serem monitoradas nas redondezas do local de capacitação. Esta lista deve ser elaborada pelo facilitador, antes do início da sessão.
- Cópias do material de apoio para o exercício. **MA-Sessao3-exercicio.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min ▼	Abertura e apresentação dos objectivos da sessão	Os participantes comprometem-se com o conteúdo a ser apresentado	Apresentação de <i>slides</i> e palavras do facilitador
30 min ▼	Apresentação dos conteúdos	Listar e analisar os diferentes aspectos envolvidos na elaboração de um retrato integrado da situação da Educação no distrito	Distribuição da síntese do conteúdo MA-Sessao3-sintese.doc Apresentação de <i>slides</i> MA-sessao3-ppt.ppt
100 min ▼	Exercício: visita de campo	Planificar uma monitoria integrada na situação actual; reflectir sobre a situação actual para elaborar perguntas para a monitoria	Trabalho em 4 grupos: trabalho prático de levantamento da situação MA-Sessao3-exercicio.doc
40 min ▼	Apresentação dos grupos e debate	Compartilhar as perguntas e reflectir sobre a sua utilidade	Apresentação dos resultados e discussão em plenário
5 min ▼	Reflexão e encerramento	Verificação da aprendizagem e avaliação da sessão	Colecção de ideias de voluntários entre os participantes

3.1 Abertura

Monitorar como? O conceito da supervisão integrada

O facilitador abre a sessão explicando que ela vai promover o conceito e importância de obter uma visão integrada da situação da Educação no distrito, como base para que toda a gestão (da planificação à monitoria e avaliação) seja integrada. A sessão vai apresentar as principais perguntas a serem feitas nos vários aspectos a observar na Educação.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão “Monitorar como? O conceito da supervisão integrada”. **MA-Sessao3-sintese.doc**



“Na sessão 2 foram apresentados os principais objectivos do sector da Educação, e as suas implicações para o sector no nível do distrito. Cada área de trabalho foi explicitada de forma a dar uma visão mais integrada dos vários elementos a serem considerados para aumentar a qualidade da escola e da educação. Nesta sessão 3, o foco é a integração dos vários aspectos, e a elaboração de perguntas de investigação de forma participativa, a fim de colher informações dos vários instrumentos disponíveis no distrito. Só assim é possível ter uma visão mais completa e coerente, para poder intervir de forma eficiente. Vamos ver a sessão 3?”

Em seguida, o facilitador apresenta os slides da sessão 3. **MA-Sessao3-ppt.ppt**


República de Moçambique
Ministério da Educação

Monitoria e Avaliação

Sessão 3 – Monitorar como?
O conceito da supervisão integrada

poema
PLANIFICAÇÃO • IMPLEMENTAÇÃO • MONITORIA • AVALIAÇÃO

Objectivos específicos

Ao final da Sessão 3, os participantes serão capazes de

- Relacionar os principais elementos a serem observados na monitoria
- Preparar uma supervisão que integre os vários aspectos da qualidade da Educação no distrito

Por que integrada?

Ainda existe muita fragmentação na gestão:

- Diferentes estratégias dos sub-sectores
- Plano ainda não-harmonizado com o orçamento
- Diferentes fontes das receitas
- Orçamento de investimento não alinhado com orçamento corrente
- Cada sub-sector e ponto focal faz a sua “monitoria”

Fundo de supervisão

*“A supervisão deve ser **integrada**. Por isso, os seus termos de referência devem conter aspectos inerentes às áreas pedagógicas, de inspecção, de administração, de finanças etc.”*

acompanhamento sistemático =
supervisão integrada =
monitoria integrada

3 vezes por ano pelo menos...

- Início do ano, para priorizar acções, quando chega a informação do montante aprovado para as despesas.
- Meio do ano lectivo / ano fiscal, para saber o que foi feito e o que foi gasto, e decidir sobre a utilização mais eficiente dos recursos até o fim do ano.
- Fim do ano lectivo / ano fiscal, quando se faz o Levantamento do Aproveitamento, e se tem informações que ajudam a medir os resultados das acções implementadas (avaliação).

O que observar?

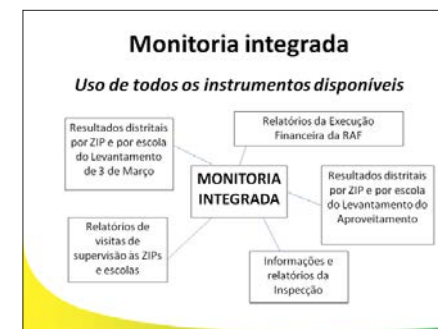
Professores (qualificados) na sala de aula:

- Qual é o rácio aluno por professor / turma?
- Qual é a percentagem de professores no terreno?
- Qual é a proporção de professores a dar um segundo turno?
- Quantos professores têm formação psico-pedagógica e onde estão?
- Qual é o nível de absentismo dos professores?

Fundo de supervisão

Objectivos

- Dotar a província e o distrito de meios materiais que lhes permitam a realização das actividades de supervisão de forma autónoma
- Reforçar a capacidade de intervenção dos técnicos provinciais e distritais no que respeita à supervisão
- Assegurar o bom funcionamento das instituições da Educação através de um acompanhamento sistemático e permanente



O que observar?

Crianças com a idade escolar nas escolas:

- Qual é a taxa líquida de escolarização?
- Qual é a taxa de matrícula de crianças com 6 anos de idade?
- Qual é taxa do aproveitamento escolar?
- Qual é taxa de desistência?
- Qual é a taxa de repetição ao fim dos ciclos de ensino?
- Qual é a relação entre raparigas e rapazes em todos esses aspectos?

O que observar?

1 livro por disciplina por aluno:

- Qual é o rácio livro / aluno?
- Que escolas precisam de reposição de livros? Quantos por classe e disciplina?
- Quantos livros por disciplina o distrito vai precisar?
- Em que escolas foi mencionado o problema da má conservação do livro?
- Quantas escolas têm problemas de infra-estrutura para armazenar o livro?

O que observar?

Material didáctico para os professores:

- Qual a cobertura actual dos centros de recursos?
- Quantas ZIPs / escolas têm boas condições de ensino-aprendizagem e material didáctico?
- Qual é a cobertura actual de bibliotecas no distrito? Qual é a condição destas bibliotecas?
- O que indica a prestação de contas do ADE em relação à compra de material didáctico?

O que observar?

ADE nas escolas é bem utilizado:

- Quais escolas ainda não seguem correctamente os procedimentos do ADE?
- Quais escolas prestam contas correctamente?
- Quais escolas foram desactivadas, extintas ou paralisadas?
- Quais escolas se encontram repetidas na “Lista de Distribuição de Recursos Financeiros por Escola”?
- Quais escolas foram elevadas para outro nível de ensino mas que ainda constam da lista anterior?

O que observar?

Alfabetização e desenvolvimento:

- Qual é a cobertura dos programas no distrito?
- Quais os grupos que têm maior ou menor retenção das mulheres?
- Qual a qualidade do trabalho dos alfabetizadores?
- Qual a situação do pagamento dos subsídios?
- Qual é o envolvimento das comunidades nos grupos?
- Quais os grupos de maior sucesso, mais criativos, que merecem incentivo para se expandir?

O que observar?

Construções, reabilitações e manutenção:

- Quais as condições de ensino-aprendizagem?
- Quais escolas têm boas condições sanitárias (água, latrinas etc)
- Quais escolas têm acesso à rede elétrica?
- Quais escolas têm programas de manutenção?
- Quais os planos e os relatórios da situação da DPEC para as construções / reabilitações de salas de aula no seu distrito?

O que observar?

As escolas são ambientes saudáveis:

- Promovem habilidades para a vida?
- Fazem educação sexual e reprodutiva?
- Actividades de prevenção de doenças, de promoção da higiene e de nutrição?
- O ambiente da escola é asseado e organizado? Têm acesso a água?
- A escola promove o desporto e a educação física?
- A escola tem programa de apoio às crianças vulneráveis?

O que observar?

A produção escolar:

- Que tipos de “produção” tem cada escola?
- O que a escola faz com sua “produção”?
- Como a produção se relaciona com a melhoria e desenvolvimento da comunidade escolar?

Conselhos de Escola:

- Quais são as escolas que têm Conselhos de Escola?
- Qual é a percentagem desses Conselhos de Escola que participam activamente na vida da escola?

O que observar?

A gestão escolar para a qualidade na escola:

- Escolas têm planos de desenvolvimento envolvendo a comunidade escolar?
- Escolas utilizam seus planos de desenvolvimento?
- Escolas têm uma equipa completa de direcção nomeada?
- Directores possuem os instrumentos de gestão principais (mapas de frequência, dados estatísticos, mapa de assiduidade dos professores etc)?

Conclusão

Aspectos levantados sobre as escolas e as ZIPs



Discutidos participativamente entre os técnicos



- SDEJT têm uma **visão integrada** da situação da Educação no seu distrito
- SDEJT planifica melhor a sua actuação para contribuir para os objectivos nacionais da Educação.



3.2 Síntese da apresentação

Monitorar como? O conceito da supervisão integrada

Monitoria somente com acção integrada

Por várias razões históricas, a gestão pública em Moçambique, assim como o sector da Educação, ainda é fragmentada. Dado o grande volume de financiamento externo das acções e do Orçamento do Estado, é difícil manter os procedimentos de gestão a evoluir harmonizada e integradamente. Afinal, cada “projecto” quer fazer a sua monitoria, cada “doador” e cada “fonte de financiamento” também. Igualmente, existe fragmentação entre as Direcções Nacionais dentro do MINED (há a monitoria “do género”, a monitoria “da alfabetização”, a monitoria “da construção escolar”, por exemplo). Dentro do Governo como um todo, entre os sectores, há também fragmentação. Um exemplo: os procedimentos de Controlo Interno da Execução do Orçamento têm orientações diferentes do Ministério das Finanças e do Tribunal Administrativo.

É muito difícil falar em acção integrada nestas circunstâncias. Para que isso aconteça, cada nível deve buscar o alinhamento e a harmonização dos seus próprios procedimentos:

- A nível central tende a haver no momento questionários, orientações, visitas, supervisões e instrumentos específicos de um sub-sector. O ideal é que o Ministério da Educação tenha somente um sistema de monitoria, uniformizado e harmonizado, que possa ser alimentado pelos supervisões que acontecem no terreno, feitas pelos órgãos locais do Estado.
- A nível provincial, repete-se a mesma situação de duplicação/multiplicação de intervenientes. Existe um grande número de “pontos-focais”, que respondem a certos “programas”, sem integrar esta informação num sistema harmonizado de monitoria.
- A nível distrital, a situação repete-se uma vez mais. Porque o volume de recursos que os distritos têm para a supervisão é limitado, e não existe um sistema único de supervisão, muitas ZIP e escolas ficam sem supervisão por muito tempo.

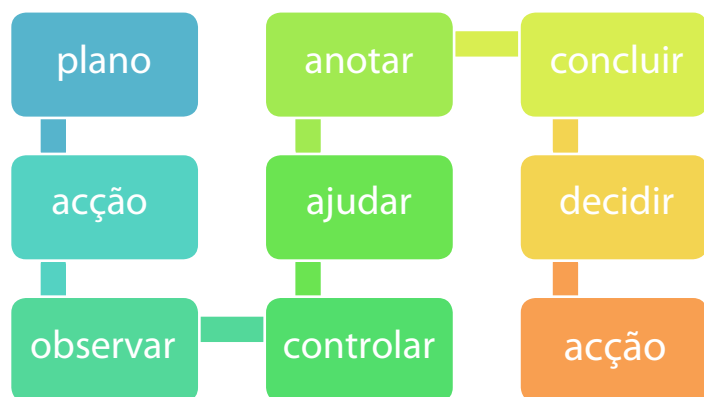
Uma das respostas a esta questão foi dada através do estabelecimento de um Fundo de Supervisão para os distritos e para as províncias. Segundo o documento do MINED “Procedimentos para uso do Fundo de Supervisão Distrital e Provincial”, os seus objectivos são os seguintes:

- Dotar a província e o distrito de meios materiais que lhes permitam a realização das actividades de supervisão de forma autónoma;
- Reforçar a capacidade de intervenção dos técnicos provinciais e distritais no que respeita à supervisão;
- Assegurar o bom funcionamento das instituições da Educação através de um acompanhamento *sistemático* e *permanente*.

O documento diz claramente que a “supervisão deve ser *integrada*. Por isso, os seus termos de referência devem conter aspectos inerentes às áreas pedagógicas, de inspecção, de administração, de finanças, etc.”.

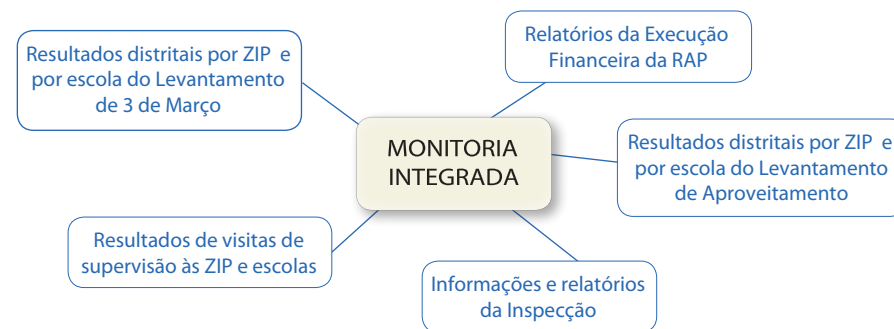
Acompanhamento sistemático + supervisão integrada = monitoria integrada

Pelas despesas elegíveis para esse fundo, pode-se ver que o fundo tem a função de realizar as tarefas básicas da monitoria, como explicado na sessão 1:



Integrar para observar

A monitoria pode fazer uso – para tirar as suas conclusões – de muitos instrumentos existentes. Aqui estão apenas alguns exemplos:



A monitoria deve proporcionar um retrato o mais completo e integrado possível da situação!

Quando observar

Pelo menos 3 vezes por ano a equipa dos SDEJT deveria ser capaz de elaborar um “retrato” da situação da Educação no seu distrito, que seja comum a todos os sub-sectoros. Os 3 momentos mais importantes são:

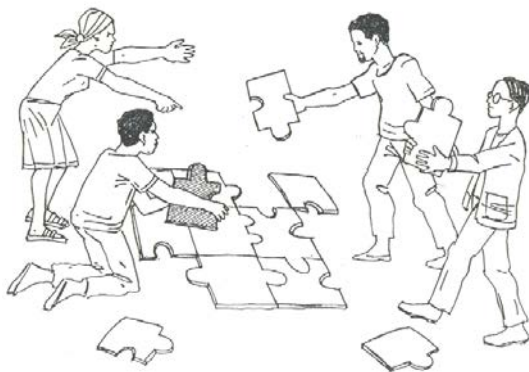
1. Quando chega a informação do montante financeiro aprovado para as despesas do ano em curso, para decidir sobre a re-priorização das actividades.
2. A meio do ano lectivo / meio do ano fiscal, para saber a situação em relação ao que foi implementado e o que foi gasto, e decidir sobre como utilizar os recursos no segundo semestre do ano.
3. No fim do ano lectivo, quando se faz o Levantamento do Aproveitamento, e se têm informações que ajudam a “valorar” (medir) os resultados das acções implementadas (avaliação).

O que observar

Em cada um destes momentos, colocam-se juntas todas as informações disponíveis dos vários instrumentos dos SDEJT, e responde-se às seguintes perguntas básicas:

- *Onde estamos? Como temos progredido?*

- Onde queremos e podemos chegar?
- Quais os recursos de que dispomos para lá chegar?
- Como vamos alocar os recursos e que actividades vamos implementar?



Estas perguntas resultam num plano de actividades, que é revisto em cada um daqueles três momentos de cada ano. Ver mais detalhes sobre o plano de actividades no módulo *Planificação e Orçamentação*.

Sem saber onde estamos não podemos definir onde podemos chegar.

Os objectivos do sector da Educação e as políticas nacionais dão aos SDEJT uma orientação sobre “onde se deve chegar”, através dos objectivos definidos. Mas cada distrito tem uma situação diferente, e pode avançar em ritmos diferentes por causa das condições em que se encontra. Portanto, é preciso conhecer bem a situação actual da Educação no distrito, para comparar com a situação ideal.

Além de ver qual é a situação num momento específico, é preciso ter uma ideia sobre o progresso do distrito: qual é a situação, se for considerada a evolução nos últimos 3-5 anos? Será que o distrito está a melhorar ou a piorar? Como está em relação à média da província? E em relação à média do país? A possibilidade de elaboração de **séries de dados de vários anos** vai depender da capacidade técnica da equipa dos SDEJT, mas é o instrumento ideal para ter um retrato fiel da situação actual. Por isso, é importante recolher as mesmas informações, todos os anos, como se faz nos Levantamentos Estatísticos.

Tentando elaborar um retrato o mais completo e integrado possível, e utilizando os dados de que o distrito já dispõe, a equipa técnica dos SDEJT faz uma série de perguntas, cujas respostas vão compor o retrato integrado das ZIP e/ou das escolas (vai depender da capacidade técnica da equipa):

1. Crianças em idade escolar devem estar nas escolas

- Qual é a taxa líquida de escolarização?
- Qual é a taxa de matrícula de crianças com 6 anos de idade na 1ª classe?

- Qual é a taxa do aproveitamento em relação ao início e ao fim do ano?
- Qual é a taxa de desistência?
- Qual é a taxa de repetição no fim dos ciclos de ensino?
- Qual é a relação entre raparigas e rapazes em todos esses aspectos?

Conclusão: Que ZIP/escolas precisam de apoio/incentivos neste aspecto?

2. Professores (qualificados) devem estar na sala de aula

- Qual é o rácio aluno/ professor?
- Qual é o rácio aluno/ turma?
- Qual é a percentagem de professoras no distrito e na província?
- Qual é a proporção de professores a leccionar um segundo turno?
- Quantos professores não têm formação psico-pedagógica e onde estão?
- Qual é o nível de absentismo dos professores?

Conclusão: Que ZIP/escolas precisam de apoio/incentivos neste aspecto?

Atenção: o módulo POEMA de Recursos Humanos trata especificamente desta questão.

3. Em cada escola deve haver pelo menos 1 livro por disciplina por aluno

- Qual é o actual rácio livro/aluno?
- De quantos livros de cada uma das disciplinas o distrito vai precisar?
- Em que escolas se verificou má conservação do livro?
- Quantas escolas têm falta de condições para armazenar o livro?

Conclusão: Que ZIP/escolas precisam de apoio/incentivos neste aspecto?

4. Deve haver um mínimo de material didáctico para os professores

- Quantos centros de recursos existem no distrito e que área cobrem?
- Que ZIPs/escolas relatam boas condições de ensino-aprendizagem e existência de material didáctico?
- Quantas bibliotecas existem no distrito? Qual é a condição destas bibliotecas?
- Qual a proporção de escolas que compra material didáctico com fundos do ADE? Que tipo de material didáctico é adquirido pelas escolas com fundos dos ADE?

Conclusão: Que ZIP/escolas precisam de apoio/incentivos neste aspecto?

5. *O ADE deve chegar às escolas e ser bem usado*

- Qual é a percentagem de escolas que segue correctamente os procedimentos do uso do ADE?
- Que escolas não prestam contas correctamente?
- Que escolas foram desactivadas, extintas ou paralisadas?
- Que escolas se encontram repetidas na “Lista de Distribuição de Recursos Financeiros por Escola”?
- Que escolas foram elevadas para outro nível de ensino mas que ainda constam da lista anterior?

Conclusão: Que ZIP/escolas precisam de apoio/incentivos neste aspecto?

6. *Programas de alfabetização e educação não-formal devem promover o desenvolvimento das pessoas e das comunidades*

- Quantos são os inscritos nos programas no distrito em relação à população que se deveria beneficiar?
- Quais são os programas que conseguem promover maior retenção das mulheres?
- Quais os grupos que têm maior taxa de abandono durante a formação?
- Qual é a qualidade do trabalho dos alfabetizadores?
- Qual é a percentagem de alfabetizadores que têm recebido a tempo os subsídios a que têm direito?
- Qual é o nível de envolvimento das comunidades nos grupos?
- Quais os grupos de maior sucesso, mais criativos, que merecem incentivo para se expandirem?

Conclusão: Que ZIP/escolas precisam de apoio/incentivos neste aspecto?

7. *As construções e reabilitações de salas de aula devem progredir, e a manutenção das infra-estruturas deve melhorar*

Se possível utilizando a Carta Escolar, onde ela existir, pode se responder às perguntas:

- Qual é a percentagem de escolas com boas condições materiais de ensino-aprendizagem no distrito?
- Qual é a percentagem de escolas com boas condições sanitárias (água, latrinas, etc.),
- Qual é a percentagem de escolas com acesso à rede eléctrica?
- Qual é a cobertura de escolas que têm bom desempenho em programas de manutenção?

- Qual é o número de salas de aula a construir e reabilitar a nível do distrito nos vários níveis de ensino? Incluem também casas para os professores?

Conclusão: Que ZIP/escolas precisam de apoio/incentivos neste aspecto?

8. *As escolas devem ser ambientes saudáveis*

- O processo de ensino-aprendizagem toma em consideração a promoção de habilidades para a vida?
- Existe educação sexual e reprodutiva no ensino na escola?
- Existe programa de aconselhamento, de apoio psicossocial, de prevenção da violência ou qualquer outro da mesma natureza associado à escola?
- Existem actividades de promoção da prevenção da malária, do HIV e de outras doenças recorrentes locais?
- Existem actividades de promoção da higiene e da nutrição na escola?
- A escola tem acesso a água?
- O ambiente da escola é asseado e organizado?
- A escola promove o desporto e a educação física?
- A escola promove a cultura local tendo em conta o equilíbrio de género?
- A escola tem programa de apoio às crianças vulneráveis?

Conclusão: Que ZIP/escolas precisam de apoio/incentivos neste aspecto?

9. *A produção escolar deve complementar os bons resultados da escola*

- Que tipos de “produção” tem cada escola?
- O que a escola faz com a sua “produção”?
- Como a produção se relaciona com a melhoria e o desenvolvimento da comunidade escolar?
- Como a produção escolar se relaciona com o currículo local?

Conclusão: Que ZIP/escolas precisam de apoio/incentivos neste aspecto?

10. *Os Conselhos de Escola devem ser activos*

- Quais são as escolas que têm Conselhos de Escola?



- Qual é a percentagem desses Conselhos de Escola que participam activamente na vida da escola?

Conclusão: Que ZIP/escolas precisam de apoio/incentivos neste aspecto?

11. A gestão escolar deve integrar todos os aspectos da qualidade na escola

- Qual é a percentagem de escolas que elaboraram planos de desenvolvimento da escola envolvendo a comunidade escolar?
- Qual é a percentagem de escolas que utilizam os seus planos de desenvolvimento?
- Que escolas não têm uma equipa completa de direcção nomeada, de acordo com as regras (Director, DAP e Chefe de Secretaria)?
- Quais as escolas onde os directores possuem os principais instrumentos de gestão (mapas de frequência, dados estatísticos, mapa de assiduidade dos professores, etc.)?

Conclusão: Que ZIP/escolas precisam de apoio/incentivos neste aspecto?

Com todos esses aspectos levantados sobre as escolas e as ZIP e discutidos participativamente entre os técnicos, os SDEJT já têm uma **visão integrada** da situação da Educação no seu distrito. Podem planificar melhor a sua actuação para contribuir para os objectivos nacionais da Educação.

3.3 Passos do exercício para o facilitador

Planificando uma monitoria integrada: a situação actual

Fase 1: 10 minutos

- O facilitador preparou-se antes do evento fazendo uma lista de possíveis actividades que estejam a ocorrer nas redondezas do local de capacitação e que possam ser monitoradas pelo grupo. O facilitador negociou com os responsáveis daquelas actividades para que uma visita possa ser feita pelos participantes.

Possibilidades de actividades perto do local de capacitação:

- Uma cozinha ou cantina
- Um clube ou associação
- Uma escola
- A sede dos SDEJT
- A administração no local da capacitação
- A equipa de manutenção e limpeza do local da capacitação

É importante que isso não implique logística de transporte. Se implicar, o facilitador deve preparar tudo com antecedência com os organizadores do evento de capacitação.

- O facilitador divide os participantes em 4 grupos e distribui as folhas do exercício. **MA-Sessao3-exercicio.doc**



- O facilitador pede a um dos participantes que leia o exercício para a plenária e esclarece qualquer dúvida que surja.
- Cada grupo vai escolher um local diferente para fazer o exercício.
- Os grupos terão 10 minutos para se prepararem, 50 minutos para fazerem

a visita e 30 minutos para elaborarem uma lista de 5 perguntas-chave que orientariam uma monitoria integrada (1 hora e meia para todo o exercício).

Fase 2: 90 minutos

6. Os grupos fazem as visitas aos locais escolhidos.
7. Os grupos retornam à sala de trabalho para elaborar as suas perguntas e preparar a apresentação.

Fase 3: 40 minutos

8. O relator de cada grupo vai apresentar os resultados em plenária em cartazes, 5 minutos cada grupo. O debate em plenária após a apresentação dos grupos será de 15 minutos, para que um grupo comente o trabalho dos outros.

3.4 Material de apoio ao participante

Planificando uma monitoria integrada: a situação actual

O objectivo do exercício é fazer uma visita de reconhecimento – para *levantar o ponto de situação actual* – a uma “instituição” para, a partir desta visita, elaborar um guião de 5 perguntas para uma monitoria integrada futura.

Cada grupo escolhe um local para fazer esta visita, a partir da lista fornecida pelo facilitador.

Fase 1: 10 minutos

O grupo discute

- Qual é o objectivo da visita?
- Quem vai fazer o quê durante a visita?
- Que tipo de perguntas vão fazer e como vão sistematizar as informações?

Fase 2: 50 minutos

O grupo visita a “instituição” e procura conhecer o máximo possível sobre ela: qual é o seu objectivo, quantas pessoas ali trabalham, qual o perfil dessas pessoas, de onde vêm os seus fundos financeiros, como medem o seu desempenho, etc.

Fase 3: 30 minutos

- O grupo volta à sala de trabalho e analisa a sua informação.
- O grupo elabora 5 “perguntas” que serviriam de guião a uma monitoria integrada daquela instituição.
- O grupo prepara a sua apresentação anotando as 5 perguntas num cartaz para apresentação.
- O relator do grupo prepara-se para apresentar o trabalho do grupo em plenária.

3.5 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

No fim, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que aprenderam nesta sessão 3. A visita e o levantamento da situação ajudaram a elaborar as perguntas da monitoria?

O facilitador convidará dois ou três voluntários para sintetizarem estas lições.

Além disso, o facilitador convidará outros participantes para comentarem o conjunto de exercícios, e a sua utilidade para a qualidade da sua actuação profissional na área da monitoria e avaliação no seu distrito.

O facilitador já pode encerrar a sessão usando a seguinte explicação:



"Nesta sessão 3, introduzimos o conceito de monitoria integrada. O conceito aproxima-se muito ao conceito de supervisão integrada. Afinal, a escola também deveria ter uma gestão integrada. A palavra-chave "**integrada**" é uma forma de nos fazer lembrar que seja o que for que façamos na gestão pública, ela deve tomar em conta diferentes aspectos. É por isso que o módulo monitoria e avaliação faz parte do conceito POEMA - um conceito **integrado** da gestão do sector público. Na sessão 4, vamos apresentar alguns instrumentos que podem ajudar os distritos a fazerem melhor uma monitoria integrada."

Sessão 4

Organização da visita integrada ao terreno

Índice da sessão

<i>Resumo didáctico da sessão</i>	68
4.1 <i>Abertura: Organização da visita integrada ao terreno</i>	69
4.2 <i>Síntese da apresentação: Organização da visita integrada ao terreno</i>	71
4.3 <i>Passos do exercício para o facilitador: Desenvolvendo uma "Ficha de Auto-Reflexão"</i>	80
4.4 <i>Material de apoio ao participante: Desenvolvendo uma "Ficha de Auto-Reflexão"</i>	81
4.5 <i>Encerramento: Reflexão conjunta e conclusão</i>	82

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: operacionalizar a monitoria integrada através do desenvolvimento de instrumentos práticos para o resumo da situação do distrito e para a visita de supervisão.

Tempo total necessário: 2 horas

Material necessário:

- Cópias do texto-síntese de apoio “Organização da visita integrada ao terreno”. **MA-Sessao4-sintese.doc**
- Cópias do material de apoio para o exercício. **MA-Sessao4-exercicio.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min	Abertura e apresentação dos objectivos da sessão	Os participantes comprometem-se com o conteúdo a ser apresentado	Apresentação de <i>slides</i> e palavras do facilitador
30 min	Apresentação dos conteúdos	Desenvolver instrumentos para a supervisão integrada	Distribuição da síntese do conteúdo MA-Sessao4-sintese.doc Apresentação de <i>slides</i> MA-Sessao4-ppt.ppt
35 min	Exercício	Elaborar perguntas de monitoria para a acção dos SDEJT	Trabalho em 4 grupos MA-Sessao4-exercicio.doc
45 min	Debates entre grupos	Construir um consenso sobre os aspectos a observar nos SDEJT	Os grupos A e C buscam um consenso. Os grupos B e D buscam um consenso. Apresentam resultados em plenário.
5 min	Reflexão e encerramento	Verificação da aprendizagem e avaliação da sessão	Colecção de ideias de voluntários entre os participantes

4.1 Abertura

Organização da visita integrada ao terreno

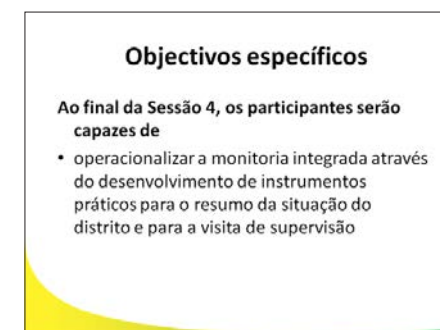
O facilitador abre a sessão explicando que esta vai propor instrumentos para sintetizar o conhecimento que os SDEJT têm sobre as ZIP e escolas e um modelo para uma ficha de supervisão integrada.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão “Organização da visita integrada ao terreno”. **MA-Sessao4-sintese.doc**



“Na sessão 3 abordámos os diferentes aspectos que compõem uma monitoria integrada, listando as diferentes perguntas que se podem fazer dentro de cada um daqueles aspectos. Um retrato completo da situação, utilizando os dados dos vários levantamentos realizados, pode ser elaborado através da colecta e análise participativa dos dados das ZIP e escolas. Assim, os SDEJT podem tomar uma boa decisão sobre quais são as acções necessárias, e então agir! Na sessão 4, vamos discutir os instrumentos que os SDEJT podem utilizar para se prepararem para a supervisão integrada.”

Em seguida, o facilitador apresenta os *slides* com os conteúdos. **RH-Sessao4-ppt.ppt**



A monitoria é o **resultado** da observação integrada e da reflexão participativa para a acção

O que é supervisão?

É a **visão de cima** (super)

- Visão de mais do que um só elemento do sistema
- Visão do conjunto dos elementos
- A **SUPERvisão** dá uma ideia melhor de como planificar intervenções



Acções da supervisão

- Compara a situação actual com uma situação anterior documentada
- Reflete colectivamente sobre as razões da melhoria ou da não-melhoria
- Apoia a equipa local na busca de ideias para superar os obstáculos encontrados
- Documenta as decisões tomadas
- Arquiva a informação para a próxima visita
- Encaminha as decisões tomadas a quem deve agir

Planificação da supervisão

- Depende dos recursos disponíveis nos SDEJT
- Implica divisão justa das despesas não-salariais
- Precisa diálogo e negociação para **integrar** todos os interesses
- Precisa **integrar** grande número de aspectos, mas sem ficar uma longa lista...
- As informações devem ser utilizadas: é melhor saber pouco e agir com eficácia do que ter excesso de informação mas pouca acção

Mapa resumo integrado participativo

- Oferece a possibilidade de ter uma visão geral resumida da situação de cada uma das escolas e ZIPs, reunindo o conhecimento nos SDEJT
- Permite identificar escolas / ZIPs que precisam de apoio
- Permite identificar escolas / ZIPs que podem ser exemplos para visitas de troca de experiências

Preparação: a lista de perguntas

- Cada SDEJT adapta sua lista de perguntas
- Lista de perguntas deve permanecer semelhante para se comparar a situação com visitas anteriores
- As fichas de supervisão preenchidas devem estar todas arquivadas na mesma pasta, organizadas por ZIPs, e dentro das ZIPs, por escolas
- Quem faz a supervisão prepara-se com as informações anteriores e volta a arquivar as informações actualizadas depois de encaminhar as decisões

4.2 Síntese da apresentação

Organização da visita integrada ao terreno

Monitoria como resultado da observação e reflexão integradas

Na sessão 3 pudemos perceber a importância de levar em consideração o maior número de aspectos estratégicos possíveis quando queremos ter uma visão *integrada* de uma instituição. Cabe aos SDEJT monitorar 3 níveis de instituições: as escolas, as ZIP e os próprios SDEJT.

Podemos dizer então que a monitoria *resulta* da observação integrada e da reflexão participativa.



Nesta sessão 4, vamos apresentar alguns instrumentos para organizar este processo. Vamos começar pelo processo de supervisão integrada ao terreno.

O que é supervisão?

Como o nome já diz: é a *visão* dos que têm a possibilidade de ver *de cima* (super), isto é, a possibilidade de ver mais do que um elemento do sistema. Se uma pessoa está dentro da sua casa, ela só consegue ver os limites dentro das paredes, ou dentro do seu talhão. Quando se tem a **SUPERvisão**, é como se a pessoa pudesse sobrevoar a zona e ter uma ideia sobre como são todas as casas juntas: como se ligam os talhões, de onde vem a água, onde há árvores, etc. Esta **SUPERvisão** dá uma ideia melhor de como planificar intervenções para a melhoria da zona.

O mapa integrado da situação das ZIP e Escolas, que já se pode fazer com as informações existentes nos SDEJT, dá uma *visão geral superficial da situação*, apenas como referência para iniciar a planificação da supervisão durante o ano *n*. Cada ZIP deve ter uma pasta no arquivo, contendo os arquivos individuais de cada uma das escolas, com as informações de todas as supervisões realizadas. As pastas conterão muito mais detalhes sobre cada um daqueles aspectos, e poderão ser consultadas para elaborar o mapa-resumo na página anterior.



No mapa, poder-se-á ver rapidamente qual foi a data da última visita e ver as escolas “abandonadas”, cuja informação já não é actualizada. O mapa também dá uma visão rápida das escolas mais fracas, e em que aspectos precisam de apoio. O mapa dá ainda uma visão rápida das escolas que estão bem em todos os aspectos, e que podem merecer uma visita para aprendizagem de lições ou a promoção de troca de experiências com as escolas mais fracas.

É importante que os SDEJT também aprendam com as escolas!

O mapa é normalmente preenchido numa reunião participativa, quando todos os técnicos dos SDEJT têm a oportunidade de contribuir com a sua experiência em relação a cada uma das ZIP ou das escolas.

O mapa vai dar uma boa orientação para a planificação das visitas de supervisão que devem acontecer durante o ano *n*, e que devem entrar no Plano de Actividades, dependendo dos recursos disponíveis.

A preparação da supervisão

A **preparação** de uma visita de supervisão é tão importante quanto a visita! Sim, porque se a preparação for bem feita os resultados da visita poderão ser bem aproveitados. Se não for bem preparada, será apenas uma visita, mas não de supervisão!

Fizemos na sessão 3 um exercício de elaboração de perguntas-guia para uma monitoria integrada de uma instituição qualquer. Cada SDEJT deveria elaborar a sua lista de perguntas compondo um formulário **único** para ser utilizado por **qualquer técnico** que vá ao distrito. Isso evitará modelos diferentes e resultados que não podem ser comparados. Os técnicos que visitam a ZIP ou escola preenchem o maior número possível de respostas, deixando em branco apenas as áreas em que o técnico não domine suficientemente o assunto.

Cada SDEJT pode adaptar a sua lista de perguntas.

A lista de perguntas deve permanecer a mesma, ou conter pequenas melhorias, para poder ser usada para comparar a situação com as visitas anteriores.

As fichas de supervisão preenchidas devem estar todas arquivadas na mesma pasta, organizadas por ZIP, e dentro das ZIP, por escolas.

Quem faz a supervisão prepara-se com as informações já existentes e volta a arquivar as informações actualizadas depois de encaminhar as decisões da supervisão.

Como sugestão, apresentamos aqui um formato para o guião da visita integrada de supervisão. Os técnicos dos SDEJT devem se reunir e decidir **participativamente** sobre os vários aspectos que devem ser incluídos na ficha de supervisão integrada. Os SDEJT vão adaptar essa ficha em discussões com a sua equipa e melhorá-la à medida que for sendo usada.

É **melhor começar com poucos aspectos e fazer um bom seguimento** do que abordar muitos aspectos e deixar os assuntos sem seguimento por serem muitos.

Sugestão de Ficha de Supervisão Integrada para as ZIP

Nome da ZIP:

Data da visita:

Técnico/a:

ASPECTOS DA GESTÃO DA ZIP		
Nº	Assunto observado	Situação encontrada
1	Insira aqui a pergunta para a ZIP	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
2	Insira aqui a pergunta para a ZIP	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
3	Insira aqui a pergunta para a ZIP	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
4	Continue acrescentando perguntas, até cerca de 10 por aspecto ...	
ASPECTOS PEDAGÓGICOS DA ACÇÃO DA ZIP		
Nº	Assunto observado	Situação encontrada
X	Insira aqui a pergunta para a ZIP	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
X	Insira aqui a pergunta para a ZIP	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
X	Insira aqui a pergunta para a ZIP	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
X	Continue acrescentando perguntas, até cerca de 10 por aspecto ...	

Sugestão de Ficha de Supervisão Integrada para as escolas

Nome da escola:

Data da visita:

Técnico/a:

ASPECTOS DA GESTÃO		
Nº	Assunto observado	Situação encontrada
1	Insira aqui a pergunta para a escola	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
2	Insira aqui a pergunta para a escola	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
3	Insira aqui a pergunta para a escola	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
4	Continue acrescentando perguntas, não mais de 20 por aspecto... ...	
ASPECTOS PEDAGÓGICOS		
Nº	Assunto observado	Situação encontrada
X	Insira aqui a pergunta para a escola	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
X	Insira aqui a pergunta para a escola	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
X	Insira aqui a pergunta para a escola	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
X	Continue acrescentando perguntas, não mais de 20 por aspecto... ...	

ASPECTOS DA RELAÇÃO ESCOLA-COMUNIDADE		
Nº	Assunto observado	Situação encontrada
X	Insira aqui a pergunta para a escola	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
X	Insira aqui a pergunta para a escola	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
X	Insira aqui a pergunta para a escola	
	Decisões (quem vai fazer o quê até quando?)	
X	Continue acrescentando perguntas, não mais de 20 por aspecto...	
	...	

Como escolher as perguntas para a ficha de supervisão integrada

As perguntas devem cobrir os vários aspectos a serem observados, descritos na sessão 3 deste módulo.

- A pergunta deve levar a uma resposta que ajude a tomar uma decisão sobre a melhoria, e não somente a obter informação sobre a situação.
- A pergunta deve ser relevante para ser investigada em cada uma das visitas de supervisão.
- A pergunta deve ser possível de ser respondida no âmbito de uma visita.
- A pergunta deve ser específica, e não apenas um título de um assunto.
- As perguntas das fichas podem ser melhoradas uma vez por ano pela equipa dos SDEJT, durante a preparação do plano anual de supervisão, na base da experiência no terreno. Por isso, é bom sempre deixar espaço para observações em cada uma das áreas investigadas.

Resumo

A planificação e a preparação constituem uma fase muito importante, pois permitem responder às seguintes perguntas:

- Qual foi a situação encontrada na última visita?
- Quais foram as acções executadas entre as acções recomendadas?
- Qual é a situação neste momento? (o que vai bem e o que precisa de apoio)
- Qual é o plano para as visitas de supervisão? (o que vai ser observado, onde, quando, quanto custa, de onde vêm os recursos)
- Como será recolhida a informação? (quais as perguntas que constarão na Ficha de Supervisão Integrada, se os SDEJT ainda não as tiverem feito)

Utilizando estes procedimentos, os SDEJT vão melhorar progressivamente a sua capacidade de gerir a melhoria da educação no seu distrito!

4.3 Passos do exercício para o facilitador

Desenvolvendo uma “Ficha de Auto-Reflexão”

Fase 1: 5 minutos

1. O facilitador divide os participantes em 4 grupos. Os grupos A e C vão fazer o mesmo exercício, assim como os grupos B e D.
2. O facilitador distribui as folhas do exercício (**MA-Sessao4-exercicio.doc**) e pede a um dos participantes que leia o exercício para todos, esclarecendo qualquer dúvida que surja.
3. Na sessão 2, os participantes elaboraram Termos de Referência para a Monitoria dos SDEJT às Escolas. Neste exercício, os participantes desenvolverão uma ficha para uma auto-reflexão dos SDEJT.

Fase 2: 30 minutos

4. Com base nas experiências das sessões anteriores, e na síntese da apresentação desta sessão, os grupos desenvolverão uma Ficha de Auto-Reflexão Integrada, que possa ser utilizada para monitorar as próprias tarefas dos SDEJT.
5. As perguntas de auto-reflexão devem estar categorizadas em 3 aspectos:
 - **Pedagógicos** (relacionadas com os aspectos da acção pedagógica dos SDEJT)
 - **Gestão** (relacionadas com as áreas de planificação, administração, finanças e recursos humanos)
 - **Política** (relacionadas com os aspectos de coordenação com outros parceiros, diálogo com outros sectores, e comunicação com as DPEC)
6. Cada aspecto da ficha deve conter entre 4 e 7 perguntas-chave.

Fase 3: 30 minutos

7. Os grupos A e C devem se reunir para apresentar as suas propostas uns aos outros e desenvolver uma ficha de consenso.
8. Os grupos B e D fazem a mesma coisa.

Fase 4: 15 minutos

9. O facilitador convida 4 a 5 participantes para partilharem a sua reflexão sobre o exercício em plenária.
10. O facilitador convida os participantes para guardarem as suas ideias para serem implementadas no terreno quando voltarem aos seus distritos.

4.4 Material de apoio ao participante

Desenvolvendo uma “Ficha de Auto-Reflexão”

O objectivo do exercício é que os grupos desenvolvam uma Ficha de Auto-Reflexão para os SDEJT, um instrumento que possa ser usado para a auto-monitoria.

Esta reflexão vai ajudar os participantes a acumularem experiências para adaptarem as Fichas de Supervisão Integrada e para fazerem sua auto-monitoria quando voltarem aos seus distritos.

Fase 1: 30 minutos

1. Todos os grupos têm a mesma tarefa.
2. Cada grupo elabora de 4 a 7 perguntas-chave para a monitoria, *em cada um* dos seguintes aspectos:
 - **Pedagógicos** (relacionadas com os aspectos da acção pedagógica dos SDEJT)
 - **Gestão** (relacionadas com as áreas de planificação, administração, finanças e recursos humanos dos SDEJT)
 - **Política** (relacionadas com os aspectos de coordenação dos SDEJT com outros parceiros, diálogo com outros sectores, e comunicação com as DPEC)

Fase 2: 30 minutos

3. No fim da tarefa, os grupos A e C vão se reunir e apresentar as suas propostas uns aos outros. Os grupos devem chegar a um consenso sobre as principais perguntas em cada aspecto.
4. Os grupos B e D também vão se reunir e apresentar as suas propostas uns aos outros. Os grupos devem chegar a um consenso sobre as principais perguntas em cada aspecto.

Fase 3: 15 minutos

5. O facilitador vai convidar os participantes para partilharem as suas experiências na elaboração das fichas com todo o plenário.



4.5 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

No fim, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que aprenderam nesta sessão 4, convidando dois ou três voluntários para sintetizarem essas lições.

Além disso, o facilitador pode perguntar: “os resultados do exercício podem ser a base para a continuação do trabalho nos SDEJT?”; “a sessão trouxe conteúdos relevantes para os participantes aplicarem com a sua equipa distrital?”

O facilitador pode então encerrar a sessão usando a seguinte explicação:



“Vamos recordar! Na sessão 1 discutimos os conceitos relacionados com a monitoria. Na sessão 2, discutimos os aspectos mais importantes que devemos monitorar no sector da Educação. Na sessão 3, abordámos a importância de se fazer um trabalho integrado de acompanhamento, supervisão, monitoria, para resultar num trabalho integrado da própria gestão. Nesta última sessão 4, apresentámos alguns instrumentos que podem ajudar os SDEJT a planificar e a preparar-se para uma monitoria integrada. A monitoria integrada vai responder às necessidades do sistema da Educação de alcançar o objectivo de oferecer um serviço de qualidade à população. Na próxima sessão, a sessão 5, vamos apresentar os principais indicadores da Educação, demonstrando como os levantamentos de 3 de Março e do Aproveitamento Escolar podem ajudar na monitoria integrada.”

Sessão 5

Uso dos indicadores do sector da Educação

Índice da sessão

<i>Resumo didáctico da sessão</i>	84
<i>5.1 Abertura: Uso dos indicadores do sector da Educação</i>	85
<i>5.2 Síntese da apresentação: Uso dos indicadores do sector da Educação</i>	88
<i>5.3 Passos do exercício para o facilitador: Calculando taxas para uma monitoria dos indicadores do sector da Educação</i>	97
<i>5.4 Material de apoio ao participante: Calculando taxas para uma monitoria dos indicadores do sector da Educação</i>	98
<i>5.5 Resposta do exercício: Calculando taxas para uma monitoria dos indicadores do sector da Educação</i>	99
<i>5.6 Encerramento: Reflexão conjunta e conclusão</i>	102

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: explicar o que são indicadores, para que servem e como são calculados; detalhar aspectos dos indicadores específicos do sector da Educação.

Tempo total necessário: 2 horas

Material necessário:

- Cópias do texto síntese de apoio “Uso dos indicadores do sector da Educação”. **MA-Sessao5-sintese.doc**
- Cópias do material de apoio para o exercício. **MA-Sessao5-exercicio.doc** e **MA-Sessao5-resposta.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min	Abertura e apresentação dos objectivos da sessão	Os participantes comprometem-se com o conteúdo a ser apresentado	Apresentação de <i>slides</i> e palavras do facilitador
20 min	Apresentação dos conteúdos: uso dos indicadores no sector da Educação	Explicar o que é um indicador, para que serve e como é utilizado no sector da Educação; calcular indicadores e relacioná-los com acções no distrito	Distribuição da síntese do conteúdo MA-Sessao5-sintese.doc Apresentação de <i>slides</i> MA-Sessao5-ppt.ppt
40 min	Exercício: calculando taxas para uma monitoria	Calcular indicadores no nível do distrito, analisar os resultados e tirar conclusões para a acção	Trabalho em pares MA-Sessao5-exercicio.doc
30 min	Apresentação dos resultados do exercício em plenário	Debater as conclusões e relacionar conclusões e acções a serem implementadas	Discussão em plenária, e distribuição das respostas MA-Sessao5-resposta.doc
5 min	Reflexão e encerramento	Verificar a aprendizagem e avaliação da sessão	Colecção de ideias de participantes voluntários

5.1 Abertura

Uso dos indicadores do sector da Educação

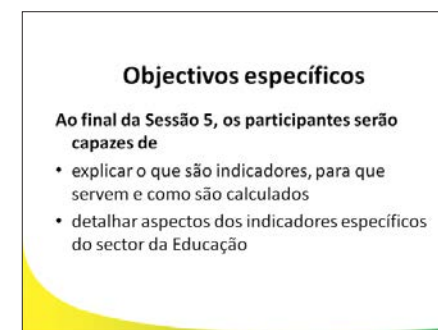
O facilitador abre a sessão explicando que esta vai abordar o tema dos indicadores. No fim da sessão, os participantes poderão explicar o que é um indicador, e quais são os principais indicadores que o sector da Educação utiliza para a monitoria e a avaliação. O cálculo dos principais indicadores será explicado e praticado durante a sessão.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão “Uso dos indicadores do sector da Educação”. **MA-Sessao5-sintese.doc**



“Nas sessões anteriores, apresentámos os conceitos e a prática da monitoria no âmbito dos SDEJT, abordando a importância de se realizar um trabalho integrado, que tenha em conta todos os aspectos da qualidade: não só a qualidade pedagógica, mas também a qualidade da gestão e das relações da escola com a comunidade. Nesta sessão 5, vamos abordar o uso de indicadores no sector da Educação em Moçambique. Veremos como calcular cada um deles, e como eles se relacionam com os objectivos nacionais e com o trabalho dos SDEJT no terreno. Vamos à sessão 5!”

Em seguida, o facilitador apresenta os *slides* com os conteúdos. **MA-Sessao5-ppt.ppt**



Sempre que a monitoria e a avaliação são mencionados, fala-se também dos indicadores. O que são indicadores?

Indicadores são "factos" que podemos observar e que nos "indicam" se estamos no caminho certo ou não. Eles nos ajudam a "medir" e "julgar" uma certa situação



Qualidade dos indicadores

- Estabelecidos **antes** da acção começar
- devem ser **simples**
- sempre que possível **sem custos extras**
- Chamar a atenção a tempo de **mudar de estratégia** para alcançar o objectivo

Importante
um indicador é somente ... um **indicador**!
Devemos utilizar séries de pelo menos 3 anos para saber as **tendências** de uma situação

Taxas desagregadas por género

Paridade

$$\text{Taxa para rapazes} : \text{Taxa para raparigas} = 1$$

Rapazes em melhor condição

$$\text{Taxa para rapazes} : \text{Taxa para raparigas} = > 1$$

Raparigas em melhor condição

$$\text{Taxa para rapazes} : \text{Taxa para raparigas} = < 1$$

Objectivo 2

Maior qualidade e relevância da formação

- Palavras-chave: qualidade e relevância
- Educação leva às habilidades esperadas
- Relevância do ensino para a formação integral e para a vida económica

A qualidade é muito mais difícil de observar do que as quantidades!
A supervisão integrada vai revelar os principais aspectos qualitativos

Relembrando os objectivos da Educação ...

- Maior acesso e retenção no sistema de ensino, reduzindo as disparidades
- Maior qualidade e relevância de uma formação integral do cidadão
- Maior capacidade das instituições do sector

Indicadores apóiam a monitoria

Indicadores ajudam a observar regularmente a situação para implementar uma acção de correcção o mais cedo possível

Indicadores apóiam a avaliação

Indicadores visualizam a tendência de uma situação macro e apóia o processo mais estratégico de planificação semestral ou anual

Principais indicadores

- Taxa de conclusão

$$\frac{\text{Alunos que concluem um nível}}{\text{População com a idade certa para concluir aquele nível}} \times 100 = \text{Taxa bruta de conclusão naquele nível}$$

- Taxa de transição

$$\frac{\text{Alunos matriculados no ano } n}{\text{Alunos que concluíram a classe anterior no ano } n-1} \times 100 = \text{Taxa de transição}$$

Um livro por aluno por disciplina!

Principais indicadores

- Rácio aluno por professor

$$\frac{\text{Alunos matriculados no ano } n \text{ na classe } X}{\text{Professores que leccionam no ano } n \text{ na classe } X} = \text{Rácio aluno/professor na classe } X$$

Rácio > 40:
reduz a qualidade das aulas se o professor não tiver materiais didácticos e não conhecer técnicas específicas
Rácio < 40:
desperdiça recursos no sistema: atrair mais alunos para aquela escola ou transferir professores para zonas onde o rácio é muito alto

Objectivo 1

Maior acesso e retenção

- Palavras-chave: acesso, retenção e disparidades
- Ampliar as oportunidades para a entrada no sistema de ensino
- Criar as condições para que os que entram no sistema *permaneçam nele*
- Redução das disparidades entre raparigas e rapazes, entre os mais jovens e os mais velhos e entre as províncias, distritos, ZIPs e escolas

Principais indicadores

Crianças entram com a idade certa no sistema

- Taxa de escolarização aos 6 anos na 1ª Classe

$$\frac{\text{Alunos com 6 anos na 1ª. classe}}{\text{População com 6 anos de idade}} \times 100 = \text{Taxa (percentagem) de escolarização aos 6 anos na 1ª classe}$$

Objectivo 3

Maior capacidade das instituições do sector

- Cada instituição deve cumprir o seu papel da melhor maneira possível e prestar um bom serviço de Educação à população

Funções dos SDEJT (Decreto 11/2005)

- Implementar localmente as políticas nacionais
- Controlar as actividades das instituições do sector
- Apoiar as instituições em aspectos técnicos e metodológicos
- Promover a participação das organizações e associações
- Coordenar as acções de levantamentos locais da situação

Principais indicadores

Crianças estão com a idade certa no sistema

- Taxa líquida de escolarização no EPC

$$\frac{\text{Alunos com 6 a 12 anos na 1ª. à 7ª. classe}}{\text{População com 6 a 12 anos de idade}} \times 100 = \text{Taxa líquida de escolarização no EPC}$$

Principais indicadores

- Desistência anual deve reduzir

$$\frac{\text{Alunos que abandonaram no ano } n}{\text{Alunos que entraram no ano } n} \times 100 = \text{Taxa de desistência anual}$$

- Repetição nos anos de exames deve reduzir

$$\frac{\text{Alunos repetentes no ano } n+1}{\text{Alunos matriculados no ano } n} \times 100 = \text{Taxa de repetição}$$

Principais indicadores

- Despesa por aluno equitativa entre escolas

$$\frac{\text{Total das despesas com a Educação no distrito}}{\text{Número de alunos no sistema no distrito}} = \text{Despesa por aluno}$$

- Execução da dotação orçamental do distrito

$$\frac{\text{Dotação de fundos para os SDEJT}}{\text{Execução dos fundos do SDEJT}} \times 100 = \text{Taxa de execução orçamental}$$

Principais indicadores

- Pessoal com formação para a sua atribuição (taxa de profissionalização)

$$\frac{\text{Número de funcionários na função } X}{\text{Número de funcionários com formação ou capacitação específica para a realização da função } X} \times 100 = \text{Taxa de profissionalização o do pessoal}$$

- Professores com formação psico-pedagógica
- Directores capacitados em gestão escolar
- Técnicos especializados em suas áreas profissionais
- Cargos de chefia e direcção: funcionários que atendem aos termos de referência da função

5.2 Síntese da apresentação

Uso dos indicadores do sector da Educação

Sempre que a monitoria e a avaliação são mencionadas, fala-se também dos indicadores. O que são indicadores?

Indicadores são “factos” que podemos observar e que nos “indicam” se estamos no caminho certo ou não. Eles ajudam-nos a “medir” e “julgar” uma certa situação.

Por exemplo: vivo em Maputo e quero visitar a praia do Tofo, em Inhambane. Não conheço bem a estrada, mas sei o meu objectivo. Compro o bilhete de auto-carro e acredito que este método me vai levar ao meu objectivo. No caminho, depois de algumas horas, como saberei que estou no caminho certo? Um **indicador** poderia ser “placas de sinalização na estrada mostram que saímos da província de Gaza e entrámos na província de Inhambane”.

Que outros indicadores poderíamos encontrar no caminho que nos informassem que iríamos chegar à praia do Tofo?

Os indicadores servem para nos orientar sobre a acção a ser executada. Ainda utilizando o nosso exemplo: se, depois de algumas horas de viagem, avistarmos uma placa de sinalização a anunciar “Bem-vindos a Chókwè”, podemos nos preparar para saltar do auto-carro e fazer a viagem de volta à Estrada Nacional n.º 1!

Para uma boa gestão, os indicadores devem ser estabelecidos antes de a acção começar. Ainda utilizando a nossa viagem à praia do Tofo: devo decidir **antecipadamente** que observarei a sinalização ao longo da estrada a cada duas horas, por exemplo (ao invés de dormir). Portanto, os indicadores também devem ser **planificados**. E, claro, devem ser simples, sempre que possível *sem custos extras*, e ainda *acordar-me* a tempo de, quando necessário, *mudar de estratégia* para alcançar o meu objectivo.

Para definir indicadores para a monitoria feita pelos SDEJT, deve-se tentar utilizar dados que já foram recolhidos pelo sistema da Educação, para otimizar o uso dos recursos. Novos levantamentos custam tempo e dinheiro, e nem sempre existe a capacidade técnica necessária para executá-los de maneira correcta.

Quais são os dados que obrigatoriamente se recolhem todos os anos no sector? Os dados do levantamento escolar (3 de Março) e os dados do aproveitamento escolar.

Um aspecto muito importante é que um indicador é somente isso mesmo: um indicador! Por isso, devemos sempre utilizar indicadores em séries de pelo menos 3 anos, para saber as tendências de uma certa situação.

Os indicadores do sector da Educação

Os indicadores sempre estão relacionados com o que eles querem “indicar”. Vamos lembrar aqui os principais objectivos da Educação em Moçambique:

1. Maior acesso e retenção no sistema de ensino, reduzindo as disparidades;
2. Maior qualidade e relevância de uma formação integral do cidadão;
3. Maior capacidade das instituições do sector.

O que é que “indica” que estamos no caminho certo para chegar a esses objectivos?

Devemos fazer uma reflexão sobre o alcance destes objectivos pelo menos uma vez por ano, ao elaborarmos o plano do ano $n+1$. O módulo de *Planificação e Orçamentação* vai abordar detalhadamente esse assunto. Esta **avaliação** anual é parte do processo de atribuição de um valor a cada um dos nossos indicadores, para podermos comparar com a situação anterior, concluir sobre a situação, tomar a decisão sobre o que fazer no próximo período.

Enquanto a monitoria observa regularmente a situação para implementar uma acção de correcção o mais cedo possível, a avaliação dos indicadores apoia o processo mais estratégico de planificação semestral ou anual.

Maior acesso e retenção no sistema de ensino, reduzindo as disparidades

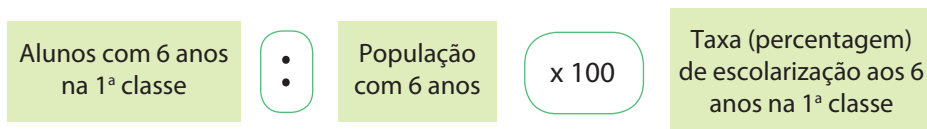
As palavras-chave deste objectivo são *acesso*, *retenção* e *disparidades*. Isto quer dizer que o sector se compromete a ampliar progressivamente as oportunidades para que todos os moçambicanos entrem no sistema de ensino, e a criar condições para que os que entram no sistema *permaneçam nele*. Tanto as acções para o aumento do acesso quanto para a maior retenção devem contribuir para a redução das disparidades entre raparigas e rapazes, entre os mais jovens e os mais velhos e entre as províncias, distritos, ZIP e escolas do país.

O Instituto Nacional de Estatísticas (INE) está a publicar aos poucos os dados sobre a população obtidos no Censo de 2007. Para a sua monitoria, o distrito pode utilizar os dados recolhidos localmente nas zonas de influência das escolas, ou buscar informações oficiais no Departamento de Planificação da DPEC da sua província.

Quais são os principais indicadores para nos “indicar” que estamos no caminho certo?

1. A entrada da criança na escola na idade certa.

Como se calcula?

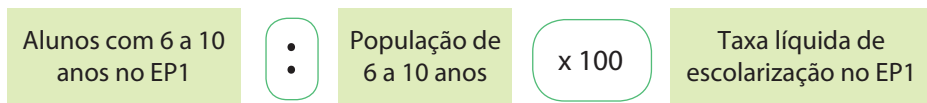


O que podemos concluir desta taxa a nível do distrito?

- A situação ideal é que todas (100%) as crianças com 6 anos de idade estejam a frequentar a 1ª classe.
- Se a taxa estiver a aumentar nos últimos anos tal como o planificado, está-se no bom caminho. Se não, há algo errado.
- Se a taxa ultrapassar os 100%, há algo errado com os nossos levantamentos ou com o cálculo da população com 6 anos de idade na zona.
- Esta taxa indica o grau de cobertura do sistema de ensino em relação a todas as crianças que *deveriam* entrar na escola com 6 anos de idade.
- O resultado **DEVE** ser desagregado por sexo, uma vez que esse indicador é um dos principais utilizados pelo Ministério da Educação: *escolarização das meninas aos 6 anos de idade na 1ª. classe*.

2. As crianças estão matriculadas na escola na idade certa (EP1)

Como se calcula?



O que podemos concluir desta taxa a nível do distrito?

- A situação ideal é que todas (100%) as crianças de 6 a 10 anos de idade estejam, no caso, no EP1.
- Se a taxa estiver a aumentar nos últimos anos tal como planificado, está-se no bom caminho. Se não, há algo errado.
- Se a taxa ultrapassa os 100%, há algo errado com os nossos levantamentos

ou com o cálculo da população de 6 a 10 anos de idade na zona.

- Esta taxa indica o grau de cobertura do sistema de ensino em relação a todas as crianças que *deveriam* estar no EP1.

Pode-se fazer este cálculo para todos os níveis de ensino, bastando substituir as idades certas para os ciclos correspondentes.

Para se encontrar a **taxa bruta**, divide-se o número **total** de alunos a frequentarem um determinado ciclo pela população com a idade certa para o frequentar.

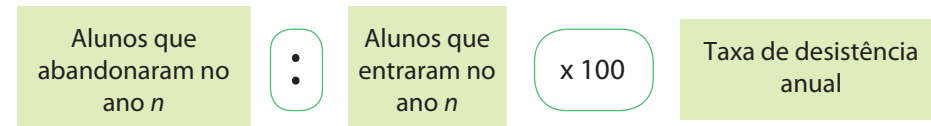
3. As crianças permanecem na escola

Pode-se observar a retenção das crianças que entraram no sistema de várias formas:

Taxa de desistência anual

É a relação entre o número de alunos que abandonaram a escola, ao longo do ano lectivo, e o total de alunos matriculados no início do ano lectivo. O resultado pode ser desagregado por sexo, escola, turno, nível de ensino e região.

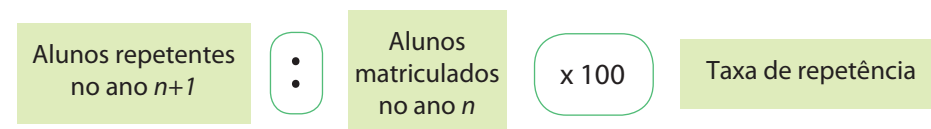
Como se calcula?



Taxa de repetência (ou de repetição)

É a relação existente entre o número de alunos repetentes no ano “n+1” e o número de alunos matriculados no ano “n”. Um aumento do número de desistências inter-anuais pode baixar o resultado deste indicador. O indicador pode ser desagregado por sexo, escola, turno, nível de ensino e região.

Como se calcula?

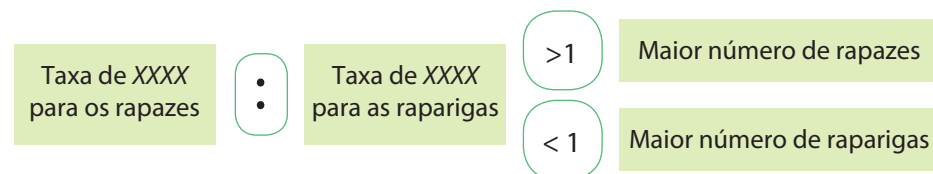


As taxas de desistência e de repetição devem baixar ao longo dos anos. Apesar de só existir **repetição** formal no fim dos ciclos, por causa da progressão automática ou semi-automática, ela deve ser monitorada.

4. A disparidade de género reduz

Todas as taxas aqui apresentadas são calculadas levando em conta o total de alunos, mas *devem ser desagregadas* (separadas para melhor visualizar e analisar) por sexo: raparigas e rapazes.

Para verificar a disparidade, divide-se a taxa dos rapazes pela taxa das raparigas. Se o resultado for maior que 1, há mais rapazes do que raparigas representados naquela taxa. Se for menor, é porque há mais raparigas!



Maior qualidade e relevância de uma formação integral do cidadão

As palavras-chave deste objectivo são *qualidade* e *relevância*. Isto quer dizer que o sector se compromete a oferecer uma educação que leva o indivíduo a concluir os ciclos de ensino com as habilidades esperadas para aquele ciclo.

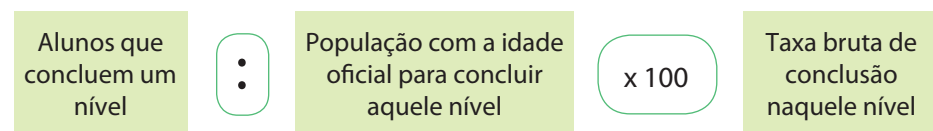
A relevância do ensino para a formação integral deve ser garantida através da aprendizagem das habilidades para a vida: a produção escolar, o currículo local, a educação para a saúde e o ensino profissionalizante. Os vários aspectos já foram discutidos nas sessões 3 e 4 deste módulo.

A qualidade é muito mais difícil de observar do que as quantidades relativas do aumento do acesso! Por isso, a supervisão integrada é importante, pois é ela que vai revelar os principais aspectos qualitativos do sector.

Para facilitar esta situação, o Ministério da Educação utiliza um indicador relacionado, que pode também ser utilizado nos distritos para se ter uma “indicação” da situação. É a taxa bruta de conclusão dos níveis.

1. Taxa de conclusão

Como se calcula?

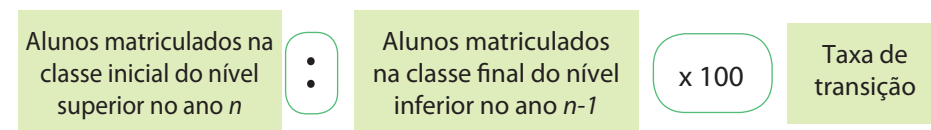


Em Moçambique, utiliza-se quase sempre a taxa bruta, pois ainda é muito grande o número de crianças que concluem um nível fora da idade certa. A situação está a melhorar progressivamente. Para se medir a taxa líquida de conclusão, basta dividir os alunos que concluem um nível com a idade certa para concluí-lo (EP1 = 10 anos; EP2 = 12 anos; etc.) pela população com a idade certa do distrito.

Esse indicador também deve ser desagregado por género, para se conhecer a diferença na situação das raparigas e dos rapazes.

2. Taxa de transição

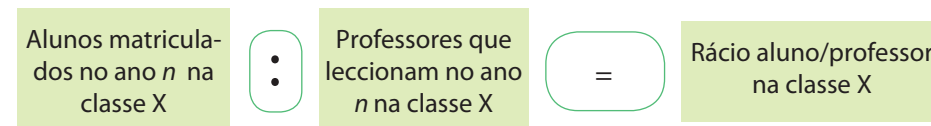
Como se calcula?



Esta taxa dá uma melhor ideia da transição quando calculada nos anos que dividem os vários ciclos do ensino.

3. Rácio aluno / professor

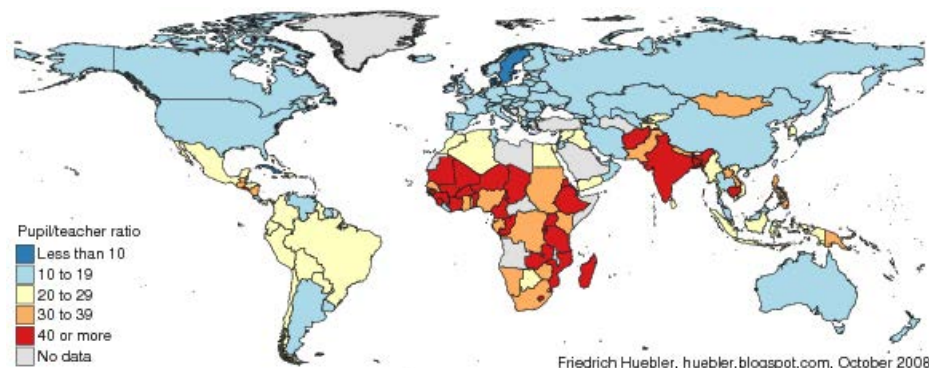
Como se calcula?



O rácio aluno / professor pode indicar principalmente duas situações:

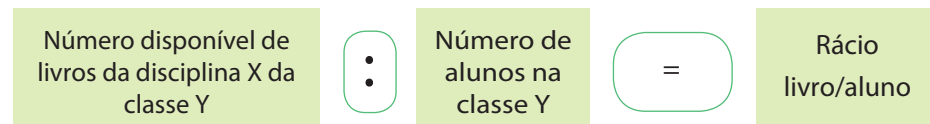
- Um alto rácio vai reduzir a qualidade das aulas se os professores não tiverem materiais didácticos à sua disposição e não conhecerem técnicas específicas para ensinar grandes grupos. Um rácio alto para o ensino primário é, tendo em consideração a meta estabelecida em Dakar, qualquer rácio superior a 40 alunos por professor.
- Um baixo rácio indica desperdício de recursos no sistema. Onde o número de alunos por professor é muito pequeno em relação à média do distrito, este poderia aumentar. Como? Atraindo mais alunos para aquela escola ou transferindo professores para zonas onde o rácio é muito alto.

Segundo a UNESCO (2006), esta é a comparação do rácio aluno / professor médio entre os países, no Ensino Primário:



4. Um livro por aluno por disciplina no EP1 (indicador no nível da escola/ZIP/distrito)

Como se calcula?



Faz-se o cálculo para cada uma das disciplinas, anota-se a situação. A direcção da escola deve solicitar a reposição dos livros em falta. A situação ideal é 1 livro por disciplina por aluno.

Maior capacidade das instituições do sector

Este objectivo refere-se a cada uma das instituições do sector da Educação. Cada instituição deve cumprir o seu papel da melhor maneira possível, para que no seu conjunto todas as instituições do sector prestem um bom serviço de Educação à população moçambicana.

São funções dos serviços distritais (Decreto 11/2005 que regulamenta os Órgãos Locais do Estado):

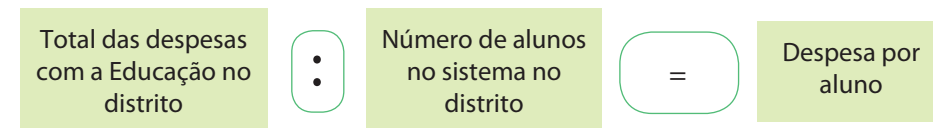
- Implementar localmente as políticas nacionais;
- Controlar as actividades locais das instituições do sector;

- Apoiar as instituições locais do sector em aspectos técnicos e metodológicos;
- Promover a participação das organizações e associações na educação;
- Coordenar as acções de levantamentos locais da situação da educação.

A monitoria destes objectivos vai levar em consideração os aspectos da gestão já mencionados nas sessões 3 e 4, e mais os seguintes aspectos:

1. Despesa do sector por aluno

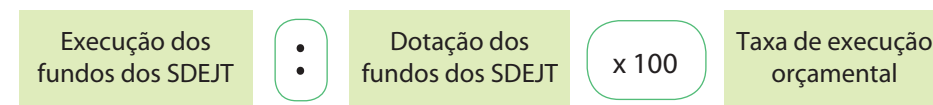
Como se calcula?



O custo unitário por aluno, ou a despesa realizada por aluno, é um indicador importante se puder ser acompanhado numa série de anos, ou se puder ser comparado com as despesas por aluno de outros distritos da mesma zona. Como esta é uma informação difícil de obter, os SDEJT podem também calcular a despesa por aluno em cada uma das escolas. Assim, poderá verificar se algumas escolas estão a receber mais recursos por aluno do que as outras, e quais as implicações desta informação. Este é um instrumento muito importante para o distrito reduzir as disparidades entre ZIP e entre as escolas. O distrito poderá criar fórmulas de distribuição de recursos para as escolas, ou equilibrar a sua acção de supervisão com base nesta informação.

2. Execução da dotação orçamental do distrito

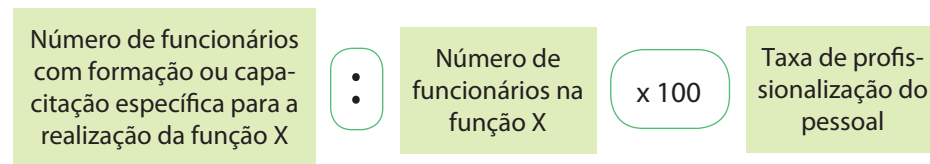
Como se calcula?



No tipo de administração financeira do sector público em Moçambique, a situação ideal é que se gaste o que se recebe, ou seja, a execução orçamental se aproxime dos 100%. A execução orçamental deveria ser regularmente observada, para se poder decidir e agir a tempo de corrigir a situação. O ano fiscal em Moçambique termina no dia 31 de Dezembro. Isso significa que todos os fundos não executados até esta data ficam indisponíveis a partir daí.

3. Pessoal com formação para a sua atribuição (taxa de profissionalização)

Como se calcula?



Não só os professores devem ter formação psico-pedagógica, mas também os directores devem passar por uma capacitação em gestão escolar, assim como os técnicos devem se especializar nas suas áreas profissionais: estatística, recursos humanos, planificação, contabilidade, etc. Cargos de chefia e direcção deveriam ser preenchidos somente por funcionários que atendem aos termos de referência da função. Veja mais sobre isso no módulo *Recursos Humanos*.

Conclusão

Esta sessão concentrou-se na explicação sobre como os diversos indicadores da Educação são calculados e que relação eles têm com os objectivos da Educação. O uso dos dados que os SDEJT têm à sua disposição para a reflexão cuidadosa vai ajudar a melhorar a sua capacidade institucional de contribuir para alcançar os objectivos da Educação como um todo.

5.3 Passos do exercício para o facilitador

Calculando taxas para uma monitoria dos indicadores do sector da Educação

Fase 1: 10 minutos

1. O facilitador divide os participantes em pares.



2. O facilitador distribui a folha do exercício e pede para que um dos participantes leia as tarefas em voz alta na plenária. O facilitador esclarece qualquer dúvida que surja. **MA-Sessao5-exercicio.doc**
3. Cada par deve executar a tarefa dada.

Fase 2: 30 minutos

4. Os pares trabalham durante 30 minutos.

Fase 3: 30 minutos

5. O facilitador convida por sorteio dois dos pares para apresentarem os resultados dos cálculos, e corrige esses resultados de acordo com a folha de respostas, comparando com o resultado do trabalho dos outros pares.
6. Depois de todos terem corrigido os seus cálculos, o facilitador convida 3 a 5 pares para apresentarem as suas conclusões e recomendações, dentro do tempo dado.
7. No fim do exercício, cada participante recebe uma cópia da folha completa de respostas. **MA-Sessao5-resposta.doc**
8. Para encerrar, o facilitador agradece a participação de todos.

5.4 Material de apoio ao participante

Calculando taxas para uma monitoria dos indicadores do sector da Educação

Em pares, façam o seguinte exercício:

- Observando a tabela abaixo, pode-se verificar que dela constam importantes dados estatísticos relativos a três anos consecutivos. Os dados dizem respeito a um dos 128 distritos moçambicanos.
- Com base na informação fornecida, calcule:
 - A taxa de escolarização líquida no EP1
 - A taxa bruta de conclusão do EP1
- Analise a evolução das duas taxas, reflectindo sobre as suas implicações para o alcance dos objectivos da Educação no distrito.
- Tire conclusões e faça recomendações com vista a melhorar a situação.

		2007	2008	2009
Alunos EP1 6-10 anos	Total	12019	12095	12161
	Mulheres	5512	5530	5551
	Homens	6507	6565	6610
Graduados da 5ª classe	Total	1223	1280	1298
	Mulheres	520	536	542
	Homens	703	743	756
População com 10 anos	Total	3194	3285	3300
	Mulheres	1481	1524	1538
	Homens	1713	1761	1762
População com 6-10 anos	Total	18397	18425	18453
	Mulheres	9683	9692	9702
	Homens	8714	8733	8751

- Os pares têm 30 minutos para fazer o exercício.
- O facilitador vai sortear dois pares para a apresentação na plenária.
- Os demais vão comparar as suas respostas.
- O facilitador vai convidar alguns dos pares para apresentarem suas conclusões e recomendações.

5.5 Resposta do exercício

Calculando taxas para uma monitoria dos indicadores do sector da Educação

- Calcula-se a **taxa de escolarização líquida** do EP1 no distrito, dividindo o nº de alunos matriculados no EP1, com idades compreendidas entre os 6 e os 10 anos pela população com 6 a 10 anos, e multiplicando-se por 100.

Taxa de Escolarização Líquida

2007	Total	$12019 : 18397 \times 100$	= 65,3%
	Mulheres	$5512 : 9683 \times 100$	= 56,9%
	Homens	$6507 : 8714 \times 100$	= 74,7%
2008	Total	$12095 : 18425 \times 100$	= 65,6%
	Mulheres	$5530 : 9692 \times 100$	= 57,1%
	Homens	$6565 : 8733 \times 100$	= 75,2%
2009	Total	$12161 : 18453 \times 100$	= 65,9%
	Mulheres	$5551 : 9702 \times 100$	= 57,2%
	Homens	$6610 : 8751 \times 100$	= 75,5%

- Calcula-se a **taxa de conclusão bruta** dividindo o nº de alunos que completa a 5ª classe, independentemente da idade que têm, pela população do distrito com 10 anos de idade, e multiplicando-se por 100.

Taxa de Conclusão Bruta

2007	Total	$1223 : 3194 \times 100$	= 38,3%
	Mulheres	$520 : 1481 \times 100$	= 35,1%
	Homens	$703 : 1713 \times 100$	= 41,0%
2008	Total	$1280 : 3285 \times 100$	= 39,0%
	Mulheres	$536 : 1524 \times 100$	= 35,2%
	Homens	$743 : 1761 \times 100$	= 42,2%
2009	Total	$1298 : 3300 \times 100$	= 39,3%
	Mulheres	$542 : 1538 \times 100$	= 35,2%
	Homens	$756 : 1762 \times 100$	= 42,9%

- c) Para facilitar a **análise da evolução da taxa de escolarização líquida** do distrito entre 2007 a 2009, é melhor visualizar os valores registados numa tabela:

Taxa de Escolarização Líquida do EP1	2007	2008	2009
Total	65,3%	65,6%	65,9%
Mulheres	56,9%	57,1%	57,2%
Homens	74,7%	75,2%	75,5%

O que é possível perceber pelos dados da tabela:

- A taxa de escolarização líquida do EP1 tem subido muito lentamente e muito pouco, o que compromete o alcance da escolarização primária universal em 2015.
- A disparidade entre os sexos é grande (57,2% das raparigas e 75,5% dos rapazes de 6 a 10 anos estão na escola, em 2009). Para agravar a situação, a evolução da taxa tem sido ligeiramente mais lenta para as mulheres do que para os homens.

Possível conclusão:

- Esta situação pode ser resultado da matrícula tardia das crianças, principalmente das raparigas. A entrada tardia no sistema aumenta o chamado “custo de oportunidade” para os pais, pois as crianças mais velhas teriam mais “valor” para os pais ajudando no trabalho em casa do que a estudar na escola.

Possível recomendação para a acção:

- Verificar se a conclusão se baseia na realidade.
- Se for verdadeiro, é necessário verificar quais são os factores que, a nível do distrito, têm vindo a inviabilizar a matrícula das crianças na idade certa e, em particular, das raparigas.
- Discutir os factores de forma participativa, e propor soluções que possam ser integradas no plano de acção dos SDEJT.
- É importante ter em conta que os factores que condicionam a matrícula numa região podem ser bastante diferentes dos que a condicionam numa outra.

- d) Para facilitar a **análise da evolução da taxa bruta de conclusão do EP1** do distrito entre 2007 a 2009, é melhor visualizar os valores registados numa tabela:

Taxa de Conclusão Bruta do EP1	2007	2008	2009
Total	38,3%	39,0%	39,3%
Mulheres	35,1%	35,2%	35,2%
Homens	41,0%	42,2%	42,9%

O que é possível perceber pelos dados da tabela:

- A taxa bruta de conclusão do EP1 é bastante baixa e está a melhorar lentamente.
- A taxa de conclusão das raparigas é mais baixa do que a dos rapazes.
- A taxa de conclusão das raparigas aumentou ligeiramente em 2008, não se tendo verificado avanços em 2009.

Possível conclusão:

- A situação é muito preocupante, porque revela que cerca de 60% das crianças não estão a concluir o EP1 no distrito.
- A não conclusão do EP1 pode fazer com que as crianças, e principalmente as raparigas, percam a oportunidade de adquirir os conhecimentos, capacidades e habilidades mínimos para que possam lutar com dignidade pela satisfação das suas necessidades e direitos.

Possível recomendação para a acção:

- É essencial identificar os factores que a nível do distrito estão a impedir que as crianças, em especial as raparigas, concluam o EP1.
- Estes impedimentos podem estar relacionados com as condições físicas da escola, com o absentismo dos professores, com a falta de materiais de ensino, com a vulnerabilidade das crianças (orfanidade ou pobreza extrema), ou com outros factores.
- Os técnicos dos SDEJT devem discutir de forma participativa com as ZIP e escolas para encontrar as razões e as possíveis soluções.
- Os técnicos dos SDEJT devem integrar as medidas decididas no seu plano de acção.
- Os técnicos dos SDEJ devem motivar outros sectores do Governo a apoiarem as acções para a retenção das crianças na escola.

5.6 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

No fim, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que aprenderam nesta sessão 5, convidando dois ou três voluntários para sintetizarem estas lições.

O facilitador pode, então, encerrar a sessão usando a seguinte explicação:



"Nesta sessão 5, os indicadores, aqueles factos que indicam se estamos no caminho para alcançar os objectivos, foram abordados de forma detalhada. Através do exercício, pudemos praticar o cálculo de indicadores, a interpretação dos resultados, a reflexão para a tirada de conclusões, e ainda a proposta de recomendações para a acção! Estamos quase a encerrar o módulo de Monitoria e Avaliação! Vamos discutir um pouco mais na próxima e última sessão sobre como partimos da observação para a reflexão e para a acção."

Documentos de referência

Mapas do Levantamento Escolar (3 de Março) **MA-Sessao5-levantamento**

Mapas do Aproveitamento Escolar **MA-Sessao5-aproveitamento**

Sessão 6

Uso dos dados para a reflexão e a acção

Índice da sessão

<i>Resumo didáctico da sessão</i>	103
6.1 <i>Abertura: Uso dos dados para a reflexão e a acção</i>	105
6.2 <i>Síntese da apresentação: Uso dos dados para a reflexão e a acção</i>	108
6.3 <i>Passos do exercício para o facilitador: Reflectindo, tirando conclusões e definindo acções para a Educação no distrito</i>	113
6.4 <i>Material de apoio ao participante: Reflectindo, tirando conclusões e definindo acções para a Educação no distrito</i>	114
6.5 <i>Encerramento: Reflexão conjunta e conclusão</i>	118
6.6 <i>Questionário CAP</i>	120
6.7 <i>Avaliação</i>	121

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: analisar dados, tirar conclusões pertinentes e propor acções relevantes para superar obstáculos no caminho dos objectivos do sector da Educação.

Tempo total necessário: 2 horas

Material necessário:

- Cópias do texto-síntese de apoio "Uso dos dados para a reflexão e a acção". **MA-Sessao6-sintese.doc**
- Cópias do material de apoio para o exercício. **MA-Sessao6-exercicio.doc**
- Cópias das folhas para o Compromisso de Acção do Participante - CAP. **MA-Sessao6-cap.doc**
- Cópias das folhas da avaliação do módulo. **MA-Sessao6-avaliacao.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min ▼	Abertura e apresentação dos objectivos da sessão	Participantes comprometem-se com o conteúdo a ser apresentado	Apresentação de <i>slides</i> e palavras do facilitador
20 min ▼	Apresentação: Uso dos dados para a reflexão e a acção	Analisar dados e tirar conclusões pertinentes, propondo acções relevantes para superar obstáculos no caminho dos objectivos do sector da Educação	Distribuição da síntese do conteúdo MA-Sessao6-sintese.doc Apresentação de <i>slides</i> MA-sessao6-ppt.ppt
35 min ▼	Exercício com tarefas variadas	Reflectindo, tirando conclusões e definindo acções para a Educação no distrito	Trabalho em 4 grupos; cada grupo faz uma tarefa diferente MA-Sessao6-exercicio.doc
40 min ▼	Apresentação dos resultados do exercício em plenário	Compartilhar decisões sobre acções a serem tomadas a partir da monitoria e debater alternativas com os colegas	Apresentação dos resultados; discussão das acções decididas em plenário.
20 min ▼	Reflexão e encerramento	Participantes comprometem-se com uma mudança de atitude em relação à planificação e orçamentação descentralizadas dos recursos humanos	Método do Compromisso de Acção do Participante - CAP; Colecta de fichas de avaliação MA-Sessao6-cap.doc MA-Sessao6-avaliacao.doc

6.1 Abertura

Uso dos dados para a reflexão e a acção

O facilitador abre a sessão explicando que esta é a última deste módulo. Ela completa os conceitos e instrumentos práticos já discutidos, propondo que a monitoria e avaliação só se realizam com a reflexão e a acção. No fim da sessão, os participantes irão preencher o CAP (Compromisso de Acção do Participante), reflectindo sobre o que vai implementar do que foi aprendido durante o módulo. Para encerrar, vai fazer uma avaliação da qualidade do módulo como um todo.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão “Uso dos dados para a reflexão e a acção”. **MA-Sessao6-sintese.doc**



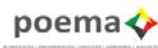
“A sessão 4 deste módulo introduziu o conceito de que a monitoria sem reflexão e sem uma acção consequente não é monitoria. É apenas uma colecção de documentos. Após ter conhecido os principais instrumentos da monitoria (a supervisão integrada) e da avaliação (os indicadores da educação), é hora de discutir como aumentar a capacidade institucional para analisar dados, tirar conclusões e definir as acções consequentes. Este será o conteúdo desta última sessão do módulo Monitoria e Avaliação”.

Em seguida, o facilitador apresenta os *slides* com os conteúdos. **MA-Sessao6-ppt.ppt**



Monitoria e Avaliação

Sessão 6 – Uso dos dados para a reflexão e a acção



Objectivos específicos

Ao final da Sessão 4, os participantes serão capazes de

- analisar dados, tirar conclusões pertinentes, e propor acções relevantes para superar obstáculos no caminho dos objectivos do sector da Educação

Acções para melhorar a área da gestão

Orçamento

- A orçamentação deve levar em conta as necessidades
- Proposta deve ser realista ao considerar o que o sector recebeu no passado
- A execução das despesas deve estar de acordo com as regras das Finanças e seguir os procedimentos contabilísticos de controle interno

Acções para melhorar a área da gestão

Recursos humanos

- Promover a profissionalização técnica dos quadros
- Ter as pessoas qualificadas na posição mais adequada
- Implementar base de dados eletrónica dos recursos humanos (ver *módulo RH*)
- Cuidar bem dos processos individuais

A monitoria é o resultado da observação integrada e da reflexão participativa para a acção

O que é reflexão?

Pensar com atenção e mais de uma vez

Taxa de desistência de rapazes e raparigas no distrito X nos anos de 2005 a 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rapazes	50%	45%	41%	38%	31%	28%
Raparigas	69%	65%	63%	58%	55%	51%

O que se pode ver nesta tabela?

Acções para melhorar a área da gestão

Supervisão

- A supervisão deve ser integrada para otimizar o uso dos recursos sempre limitados
- A supervisão deve utilizar as informações recolhidas na visita anterior
- Os arquivos da supervisão integrada devem estar bem organizados por ZIP e por escola e estar disponíveis a todos os técnicos.

Acções para melhorar a área da gestão

Comunicação e liderança

- A articulação com a Secretaria Distrital e com a DPEC deve ser regular e levar em conta todos os aspectos do Sector no distrito
- Os técnicos dos SDEJT devem dar o exemplo no bom uso e manutenção dos recursos e dos bens do património do Estado

A monitoria faz perguntas aos dados

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rapazes	50%	45%	41%	38%	31%	28%
Raparigas	69%	65%	63%	58%	55%	51%

- A taxa de desistência das raparigas no distrito X reduziu ou aumentou?
- A disparidade entre raparigas e rapazes reduziu ou aumentou?
- Qual foi a redução média anual para os rapazes e para as raparigas?

Perguntas = respostas diferentes

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rapazes	50%	45%	41%	38%	31%	28%
Raparigas	69%	65%	63%	58%	55%	51%

- Taxa de desistência das raparigas reduziu 49% de 2005 a 2010, MAS...
- Disparidade entre raparigas e rapazes aumentou: a desistência reduziu 49% para as raparigas e 72% para os rapazes
- A redução média anual entre 2005 e 2010 foi de 4.4% para os rapazes, e de 3.6% para as raparigas.

Que outras acções de melhoria devem ser implementados pelos SDEJT para cumprir o seu papel institucional no sector da Educação?

Conclusão

A taxa de desistência tem reduzido naquele distrito, mas a disparidade tem aumentado.

Possíveis acções a serem implementadas

- ✓ Apoiar a implementação do currículo local, com ênfase à relevância da mulher na sociedade
- ✓ Garantir a distribuição gratuita do livro escolar
- ✓ Identificar e agir sobre factores culturais locais
- ✓ Apoiar a não obrigatoriedade do uniforme escolar
- ✓ Alocar professoras e nomear directoras de escolas
- ✓ Verificar se há casas de banho / latrinas separadas

O que mais?

Acções para melhorar a área da gestão

Plano

- A planificação deve tomar em conta os resultados anteriores, e mudar a estratégia quando uma actividade não causou o efeito desejado
- Não insistir planificando a mesma actividade / estratégia
- Intervir nas razões do desvio, sendo criativo

6.2 Síntese da apresentação

Uso dos dados para a reflexão e a acção

A sessão 4 deste módulo introduziu o conceito de que a monitoria sem reflexão e sem uma acção consequente não é monitoria, é apenas uma colecção de documentos. Assim é o esquema da monitoria consequente:



Reflexão

Reflectir é um verbo que quer dizer “pensar com atenção e mais de uma vez”. Vamos ver um exemplo. Veja o quadro abaixo:

Taxa de desistência de rapazes e raparigas no distrito X nos anos de 2005 a 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rapazes	50%	45%	41%	38%	31%	28%
Raparigas	69%	65%	63%	58%	55%	51%

Depois de recolher os dados no distrito X, gostaríamos de analisar esta tabela para tirar conclusões sobre qual é a situação sobre “o género” naquele distrito. O que devemos fazer?

Devemos elaborar uma pergunta bem concreta para orientar a nossa reflexão. Existem várias perguntas possíveis nesta situação.

Alguns exemplos:

- A taxa de desistência das raparigas no distrito X reduziu ou aumentou?
- A disparidade entre raparigas e rapazes reduziu ou aumentou?
- Qual foi a redução média anual para os rapazes e para as raparigas?

Cada uma destas perguntas vai resultar em informações diferentes:

- A taxa de desistência das raparigas reduziu 26% (ou 18 pontos percentuais) entre 2005 e 2010.
- A disparidade entre raparigas e rapazes aumentou, pois enquanto a desistência reduziu 26% para as raparigas, esta reduziu 44% para os rapazes (22 pontos percentuais).
- A redução média anual entre 2005 e 2010 foi de 4,4 pontos percentuais para os rapazes, e de 3,6 pontos percentuais para as raparigas.

Qual é a principal conclusão que se pode tirar desta análise?

- A taxa de desistência tem reduzido naquele distrito, mas a disparidade tem aumentado. Em 2005, para cada 10 rapazes que desistiam, 14 raparigas o faziam. Já em 2010, para cada 10 rapazes que desistem, 18 raparigas o fazem.

Acção

A partir da conclusão acima, é preciso identificar acções que mantenham as tendências de redução da desistência, ao mesmo tempo que é preciso implementar acções que estejam especificamente voltadas para reter a rapariga na escola.

Estas acções poderiam ser, por exemplo:

- Apoiar a implementação do currículo local, com ênfase na relevância da mulher na sociedade. Além de aumentar a relevância do currículo e de contribuir para que os pais considerem que o que é ensinado na escola responde às suas reais preocupações, o currículo local bem implementado ajuda a responder às necessidades diárias da própria criança, da família e da comunidade. Os pais conseguem perceber melhor a importância da escola, sentindo-se assim estimulados a manter as suas filhas na escola;
- Incentivar a existência do ensino bilingue. Se o ensino for desde a 1ª classe só na Língua Portuguesa, muitas crianças, principalmente nas zonas rurais,

tendem a apresentar grandes dificuldades de compreensão, sentindo-se excluídas do processo de ensino-aprendizagem, desmotivadas, acabando muitas vezes para desistir à sua desistência;

- Garantir a distribuição gratuita do livro escolar e outros materiais de ensino básicos, uma vez que muitos pais têm sérias dificuldades económicas que os impedem de os adquirir, facto que os pode levar a mandar somente os rapazes à escola;
- Assegurar que os conselhos de escola estejam democraticamente constituídos e cumprindo as suas funções, pois estas são as duas condições essenciais para uma gestão escolar participativa, através da qual os pais e outros representantes da comunidade podem identificar maneiras de melhorar as condições de ensino-aprendizagem e os seus resultados;
- Identificar e agir sobre factores culturais locais, porque alguns deles conduzem ao acesso tardio e, muitas vezes, à desistência das raparigas, dada a discriminação negativa e à sobrecarga de trabalho a que são frequentemente sujeitas em casa;
- Apoiar a não obrigatoriedade do uso do uniforme escolar, assim encorajando os pais a enviarem as crianças à escola, sobretudo nas zonas rurais;
- Alocar professoras e nomear directoras de escolas principalmente nas zonas onde é maior a desistência das raparigas, de modo a que possam servir de modelo a seguir. Isto requer que sejam criadas condições mínimas de permanência nessas zonas;
- Verificar se há casas de banho / latrinas separadas e em boas condições nas escolas onde há maior desistência das meninas.

Estas são apenas algumas ideias. O que mais poderia ser feito pelos SDEJT para incentivar a retenção das alunas nas escolas do distrito?

Se na análise dos dados do distrito os SDEJT percebem que a taxa de conclusão não está a progredir significativamente, podem-se implementar as seguintes acções:

- Equipar as salas de aula, uma vez que os alunos que não têm acesso a uma sala de aula com condições mínimas de funcionamento (carteira, quadro, giz) têm maiores dificuldades na aprendizagem;

- Alocar professores qualificados, com capacitação contínua;
- Promover a disponibilidade e utilização efectiva do livro escolar, em muitos casos o único recurso didáctico a que o aluno tem acesso;
- Promover métodos de ensino centrados no aluno, isto é, que levem em consideração a capacidade de o aluno aprender e não só o que o professor deve ensinar;
- Apoiar a avaliação da aprendizagem como um meio para identificar os pontos fracos do processo de ensino e apoiar a melhoria do desempenho;
- Garantir a supervisão escolar integrada, pois o acompanhamento sistemático e contínuo vai ajudar a evolução positiva dos diversos factores que contribuem para a melhoria da Educação.

Reflexão e acção

Para cada aspecto a ser observado na monitoria, devem seguir-se a reflexão e acção. A sessão 3 deste módulo tratou dos aspectos principais a serem observados, e que precisam de uma acção consequente. Vamos recordar:

1. Crianças em idade escolar devem estar na escola.
2. Professores (qualificados) devem estar na sala de aula.
3. Em cada escola, cada aluno deve ter 1 livro por disciplina.
4. Os professores devem ter material didáctico básico adquirido e elaborado por eles com recursos locais.
5. O ADE deve chegar às escolas e ser bem usado.
6. Programas de alfabetização e educação não-formal devem promover o desenvolvimento das pessoas e das comunidades.
7. A construção e reabilitação das salas de aula devem progredir de acordo com o planificado, e a manutenção das infra-estruturas deve melhorar.
8. As escolas devem ser ambientes saudáveis.
9. A produção escolar deve contribuir para os bons resultados da aprendizagem.
10. Os Conselhos de Escola devem cumprir as diversas funções que lhes cabem.
11. A gestão escolar deve integrar todos os aspectos de qualidade na escola.

Além disso, nos SDEJT:

- A planificação deve tomar em conta os resultados obtidos anteriormente, e mudar a estratégia quando uma actividade não tenha causado o efeito desejado.
- A elaboração do orçamento deve levar em conta as necessidades levantadas mas deve ser realista, considerando o que o sector tem recebido nos últimos anos.
- A gestão dos recursos humanos deve levar em consideração a promoção da profissionalização técnica dos quadros, de forma a ter pessoas qualificadas na posição mais adequada.
- A execução das despesas deve estar de acordo com as regras das Finanças e seguir os procedimentos de controlo interno.
- A supervisão deve ser integrada para otimizar o uso dos recursos sempre limitados e permitir uma visão mais completa e profunda da situação.
- A comunicação com as ZIP e escolas deve ser o mais frequente possível.
- A articulação com a Secretaria Distrital e com a DPEC deve ser regular e levar em conta todos os aspectos do Sector no distrito.
- Os técnicos dos SDEJT devem dar o exemplo no bom uso e manutenção dos recursos e dos bens do património do Estado.
- Os dados dos distritos devem estar actualizados e resumidos para as discussões participativas sobre a situação da Educação no distrito.
- Os arquivos e documentos devem estar bem organizados, protegidos e disponíveis para toda a equipa dos SDEJT.

Que outras acções de melhoria devem os SDEJT implementar para cumprirem o seu papel institucional no sector da Educação?

6.3 Passos do exercício para o facilitador

Reflectindo, tirando conclusões e definindo acções para a Educação no distrito

Fase 1: 5 minutos

1. O facilitador divide os participantes em 4 grupos e distribui as 4 folhas do exercício: um exercício diferente para cada grupo. **MA-Sessao6-exercicio.doc**



2. O facilitador pede ao representante de cada um dos grupos que leia o exercício do seu grupo para a plenária e esclarece qualquer dúvida que surja.
3. Cada grupo vai fazer um exercício diferente, preparar uma apresentação num cartaz ou papel gigante, e escolher um relator para apresentar os resultados no plenário.

Fase 2: 30 minutos

4. Cada grupo lê o seu “caso”, analisa os dados, e faz uma reflexão participativa sobre aqueles dados, com base na sua experiência nos SDEJT.
5. O grupo anota as suas conclusões retiradas dos dados, e elabora uma série de actividades que poderia implementar para melhorar os aspectos observados.

Fase 3: 40 minutos

6. Cada grupo tem cerca de 5 minutos para apresentar os dados que recebeu, as conclusões a que chegou, e as acções que decidiu implementar.
7. Após a apresentação de cada grupo, o facilitador verifica se todos compreenderam bem a apresentação ou se têm perguntas de esclarecimento. Verifica então com os demais participantes se eles teriam tomado as mesmas decisões.
8. O facilitador encerra a sessão agradecendo o empenho e a motivação dos participantes no trabalho.

6.4 Material de apoio ao participante

Reflectindo, tirando conclusões e definindo acções para a Educação no distrito

GRUPO A

1. Um certo distrito fez um levantamento da situação da escolarização das crianças aos 6 anos de idade, dividindo o número de crianças que entraram com 6 anos na primeira classe pelo número de crianças com 6 anos de idade na área de influência da escola. A seguinte situação foi encontrada.

Taxa de Escolarização aos 6 anos na 1ª classe				
	2007	2008	2009	2010
Escola A	70%	79%	82%	85%
Escola B	81%	80%	82%	81%
Escola C	93%	98%	95%	98%
Escola D	92%	95%	95%	85%
Escola E	89%	91%	94%	95%
Escola F	98%	95%	98%	97%
Escola G	120%	130%	104%	100%
Escola H	99%	102%	99%	98%
Escola I	85%	88%	90%	92%

O grupo tem a tarefa de analisar a tabela dada acima, reflectir em conjunto e tirar conclusões.

2. O grupo anota as conclusões que tirou num papel gigante.
3. O grupo discute as conclusões e verifica que acções se devem seguir às conclusões a que chegou.
4. O grupo selecciona um relator, que se deve preparar para explicar as conclusões e justificar as acções escolhidas.
- Cada grupo tem 30 minutos para executar esta tarefa.
 - Cada grupo tem 5 minutos para a apresentação na plenária.

6.4 Material de apoio ao participante

Reflectindo, tirando conclusões e definindo acções para a Educação no distrito

GRUPO B

1. O seu grupo foi encarregado de fazer a análise de um relatório do Governo, para mostrar a evolução da situação num certo período do Plano Estratégico da Educação. A tabela abaixo faz parte das informações que devem ser analisadas. Que tipos de conclusões podem ser tiradas desta tabela?

Número de professores e proporção de professores sem qualificação pedagógica no ensino primário e secundário na Província X

Ano	Indicador	EP1	EP2	ESG1	ESG2
1997	No. de professores	11.764	1.258	900	89
	% sem qualificação	26%	6%	4%	4%
2003	No. de professores	14.548	1.398	924	182
	% sem qualificação	29%	21%	18%	12%
2008	No. de professores	22.755	4.760	1.200	254
	% sem qualificação	42%	34%	37%	17%

Fonte: Levantamento Estatístico Anual, 1997, 2003, 2008

2. O grupo tem a tarefa de analisar a tabela acima dada, reflectir em conjunto e tirar conclusões.
3. O grupo anota num papel gigante as conclusões a que chegou.
4. O grupo discute as suas conclusões e utiliza o contexto moçambicano da época para explicar a situação encontrada.
5. Se esta situação fosse de hoje, quais seriam as acções que o grupo sugeriria para fazer face à situação?
6. O grupo selecciona um relator, que se deve preparar para explicar as conclusões e justificar as acções escolhidas.
- Cada grupo tem 30 minutos para executar esta tarefa.
 - Cada grupo tem 5 minutos para a apresentação na plenária.

6.4 Material de apoio ao participante

Reflectindo, tirando conclusões e definindo acções para a Educação no distrito

GRUPO C

- 1. O seu grupo foi encarregue de fazer uma análise da evolução da relação entre a admissão e a escolarização no EP1 entre os anos 1998 e 2008 na província X.
- 2. Esta evolução está representada na seguinte tabela:

Taxas bruta de admissão, bruta e líquida de escolarização no EP1, 1998-2008									
Ano	Taxa bruta de admissão			Taxa bruta de escolarização			Taxa líquida de escolarização		
	Total	Rapazes	Raparigas	Total	Rapazes	Raparigas	Total	Rapazes	Raparigas
1998	91.3	100.0	81.8	79.2	91.8	66.6	45.5	50.1	40.8
1999	104.2	113.3	95.2	85.3	97.8	72.9	50.1	54.6	45.5
2000	115.4	123.4	107.3	92.1	104.5	79.7	54.7	59.1	50.4
2001	126.6	134.1	119.0	101.2	113.6	88.9	61.1	65.3	56.9
2002	121.4	126.7	116.1	106.5	117.8	95.1	64.1	67.6	60.7
2003	132.5	137.1	137.8	112.7	122.9	102.4	69.4	72.4	66.4
2004	140.8	144.2	137.4	121.2	130.5	111.8	75.6	78.0	73.2
2005	160.6	165.0	156.1	131.3	140.1	122.5	83.4	85.6	81.2
2006	162.5	166.8	158.2	135.5	143.0	127.5	88.3	90.3	86.3
2007	179.7	184.2	175.2	142.1	149.5	134.5	95.1	97.1	93.1
2008	184.0	188.5	179.4	147.3	154.3	140.3	100.2	102.0	98.4

Fonte: MEC, Levantamento Estatístico, 2009

- 3. O grupo tem a tarefa de analisar a tabela acima dada, reflectir em conjunto e tirar conclusões sobre a relação entre as 3 taxas.
- 4. O grupo anota as conclusões a que chegou num papel gigante.
- 5. O grupo discute as suas conclusões e verifica se há acções necessárias a serem implementadas pela província retratada na tabela.
- 6. O grupo selecciona um relator, que se deve preparar para explicar as conclusões e justificar as acções escolhidas.
 - Cada grupo tem 30 minutos para executar esta tarefa.
 - Cada grupo tem 5 minutos para a apresentação na plenária.

6.4 Material de apoio ao participante

Reflectindo, tirando conclusões e definindo acções para a Educação no distrito

GRUPO D

- 1. O seu grupo foi encarregue de fazer uma análise da evolução da percentagem de professoras no sistema da Educação.
- 2. Esta evolução está representada na seguinte tabela:

Ano	EP1			EP2		
	Total	Total de mulheres	% de mulheres	Total	Total de mulheres	% de mulheres
1998	30,513	7,352	24.1	4,356	804	18.5
1999	33,363	8,318	24.9	4,916	934	19.0
2000	35,069	9,021	25.7	5,382	994	18.5
2001	37,555	10,031	26.7	6,619	1,316	19.9
2002	38,749	10,640	27.5	7,434	1,565	21.1
2003	42,837	12,407	29.0	9,075	2,064	22.7
2004	46,636	14,008	30.0	10,506	2,451	23.3
2005	45,887	14,378	31.3	11,011	2,564	23.3
2006	47,193	15,562	33.0	12,387	3,131	25.3
2007	53,055	18,527	34.9	14,921	4,066	27.3
2008	56,609	20,938	37.0	17,281	5,040	29.2

Fonte: MEC, Levantamento Estatístico, 2009

- 3. O grupo tem a tarefa de analisar a tabela acima dada, reflectir em conjunto e tirar conclusões sobre a evolução da presença feminina no quadro de professores no EP 1 e 2.
- 4. O grupo deve avaliar se a evolução e a situação actual estão de acordo com a estratégia nacional da Educação.
- 5. O grupo discute as suas conclusões e propõe acções, se necessárias, para que se alcancem os objectivos da estratégia nacional.
- 6. O grupo selecciona um relator, que se deve preparar para explicar as conclusões e justificar as acções escolhidas.
 - Cada grupo tem 30 minutos para executar esta tarefa.
 - Cada grupo tem 5 minutos para a apresentação na plenária.

6.5 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

O facilitador abre a sessão convidando dois ou três voluntários para dizerem “como se sentem” no fim do módulo, do que mais gostaram, o que acham que seria preciso melhorar, etc.

Por esta ser a última sessão do módulo *Monitoria e Avaliação*, o facilitador vai propor uma avaliação mais sistemática.

O facilitador explica que é muito importante que a capacitação não se tenha limitado a transmitir conhecimentos, mas que tenha trazido aos participantes habilidades que possam utilizar quando retornarem ao trabalho. Para reflectir sobre isso, utilizamos o Compromisso de Acção do Participante (CAP). É um método para aferir como o participante mudou a sua percepção e a probabilidade de ele mudar também as práticas no seu trabalho, como resultado da aprendizagem. O CAP busca as seguintes informações:

- Quais são as mudanças que os participantes relatam e que correspondem às que foram antecipadas pelos facilitadores da capacitação?
- Quais são as acções com que os participantes se comprometem a implementar no seu local de trabalho, após a capacitação? Que acções consideram possíveis e desejáveis?

O facilitador distribui as cópias do questionário CAP, pede que os participantes as preencham e devolvam para uma futura monitoria. **MA-Sessao6-cap.doc**

Em seguida, o facilitador distribui as cópias do formulário de avaliação aos participantes. **MA-Sessao6-avaliacao.doc** Recolhe os formulários e agradece aos participantes.

Os dois formulários serão a base do relatório sucinto que o facilitador deve fazer no fim de cada capacitação para enviar ao Ministério da Educação no endereço **L_modulos_poema@mec.gov.mz**. Veja mais detalhes no *Manual do Facilitador*, na página 123.



“Com a sessão 6, encerramos o módulo Monitoria e Avaliação. Este módulo pretendeu reforçar conhecimentos e habilidades para desenvolver nos SDEJT um conceito, uma prática e ferramentas de monitoria e avaliação, que integrem os vários instrumentos existentes. Agora, os participantes já são capazes de produzir informações a partir dos vários instrumentos de colecta de dados do distrito e reflectir com base nos indicadores. Os participantes estão motivados a ir mais além: decidir sobre a acção mais adequada para superar os obstáculos no caminho dos objectivos do sector da Educação em Moçambique. Agora, os SDEJT poderão executar as suas tarefas institucionais com muito mais qualidade.”

6.6 Questionário CAP

Data / local			
Título da capacitação	Monitoria e Avaliação		
Nome do facilitador principal			
Instituição a que pertence o participante			
Acções	Quando começarei a implementar a acção pretendida?		
	Marque com um x		
O meu plano é:	Dentro de 2 meses	Depois de 2 meses	Depois de 6 meses
1.			
2.			
...			

6.7 Avaliação

Por favor, complete este formulário com atenção e cuidado. Muito obrigada/o. Esta informação vai nos ajudar a identificar o seu nível de satisfação depois de ter participado neste evento e a melhorar os nossos futuros programas.

A. Objectivo Geral	Em geral, avaliaria este evento como: ☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Pobre ☐ Ruim Você diria que o evento atingiu os objectivos? ☐ Sim ☐ Parcialmente ☐ Não
B. Objectivos	Os principais objectivos deste evento estão listados abaixo. Temos uma escala de 1 a 5. 1 significa que o objectivo NÃO foi alcançado 5 significa que o objectivo foi MUITO BEM alcançado Por favor, marque um x na escala de 1 a 5 para indicar em que medida, na sua opinião, os objectivos foram alcançados.

Objectivos do Modulo POEMA Monitoria e Avaliação	1	2	3	4	5
Enquadrar a monitoria e a avaliação no ciclo POEMA da Educação					
Identificar e listar os principais objectivos da Educação					
Relacionar os objectivos da Educação com a monitoria no nível do distrito e da sala de aula					
Listar os principais elementos a serem observados na monitoria					
Explicar o que é a supervisão que integra os vários aspectos da qualidade da Educação					
Operacionalizar a monitoria integrada através do desenvolvimento de instrumentos práticos					
Elaborar o resumo da situação do distrito para preparar a visita de supervisão integrada					
Explicar o que são indicadores no processo de monitoria e avaliação					
Calcular indicadores específicos do sector da Educação					
Analisar dados colectados no processo de monitoria					
Reflectir e tirar conclusões pertinentes da análise dos dados da monitoria					
Propor acções relevantes para superar obstáculos no caminho dos objectivos do sector da Educação					

O manual do facilitador

Índice

Introdução	124
1. As qualidades de um bom facilitador	125
2. O perfil ideal do facilitador dos módulos de capacitação POEMA do sector da Educação	127
3. O Ciclo de Aprendizagem Vivencial - CAV	128
4. Estrutura dos módulos de capacitação POEMA	129
5. A preparação do evento de capacitação	130
6. A condução do evento de capacitação	134
7. Algumas técnicas de facilitação	136
8. O seguimento das capacitações em POEMA Educação	139
9. Como acessar e utilizar o material electrónico	142



A abordagem didáctica dos módulos de capacitação em POEMA Educação prevê a utilização dos módulos de capacitação por facilitadores com diferentes perfis. Pode ser que os módulos sejam utilizados num curso regular formal numa Universidade ou Instituto de Formação, por exemplo. Pode ser que sejam utilizados por uma empresa de consultoria, contratada pelo MINED, para capacitar técnicos distritais ou mesmo provinciais. Os materiais podem ser ainda utilizados por organizações da cooperação internacional para informar seus técnicos sobre os sistemas POEMA nacionais, ou ainda para que seja prestada assistência técnica em procedimentos POEMA. Além disso, os módulos POEMA podem ser utilizados como material de apoio na supervisão, pois neles estão contidos os principais procedimentos da gestão do Sector, além dos principais documentos reguladores, numa biblioteca electrónica. Como se vê, os módulos desenvolvidos têm um formato flexível, que serve a diferentes propósitos.



Este manual foi desenvolvido para apoiar os facilitadores no uso dos materiais de capacitação em POEMA Educação. Constan deste manual as seguintes partes:

- Introdução ao perfil do facilitador, com a apresentação das características e técnicas que deve possuir um bom profissional da facilitação;
- Uma explicação sobre o ciclo de aprendizagem vivencial - CAV, a abordagem didáctica utilizada nos módulos;
- Uma explicação sobre a estrutura dos módulos e das sessões que os compõem;
- Tarefas que fazem parte da preparação dos eventos de capacitação utilizando os módulos POEMA;
- Técnicas de facilitação;
- Uma explicação sobre o seguimento das capacitações realizadas; e
- Uma descrição técnica sobre como acessar e utilizar o material electrónico disponibilizado no CD.

Ao utilizar o material de capacitação em POEMA, os facilitadores poderão também contribuir, indicando os aspectos que devem ser melhorados numa segunda edição. Para perguntas, comentários e correcções, por favor contactar o Ministério da Educação, através do endereço electrónico L_modulos_poema@mec.gov.mz

1. As qualidades de um bom facilitador

Existe uma diferença fundamental entre o professor, aquele que “ensina” aos que “não sabem”, e o facilitador, que é capaz de mobilizar os conhecimentos e as experiências do grupo, introduzindo novos conhecimentos e habilidades, relacionando o novo com o saber potencial que o grupo já traz ao evento participativo.

A capacitação de técnicos que já estão em exercício pode ser extremamente enriquecida se o facilitador conseguir mobilizar as capacidades existentes entre os participantes. Afinal, a capacitação deve servir para os despertar para uma mudança de atitude e não apenas agregar conhecimentos teóricos. O que o facilitador quer, no fim do evento, é um participante motivado a aplicar o que aprendeu e a compartilhar as novas experiências com seus colegas no local de trabalho.

Bons profissionais da facilitação...

- Acreditam nos métodos participativos como a melhor forma de ganhar qualidade em discussões e geração de ideias
- Não se satisfazem com explicações superficiais, têm prazer em esgotar um assunto e notar que os participantes estão satisfeitos com os resultados da discussão
- Preparam-se com antecedência e têm a capacidade de prever diferentes situações e cenários que poderão surgir durante a capacitação
- Têm um compromisso com a aprendizagem e acreditam nos objectivos do trabalho que fazem
- Têm capacidade de pensar rápido, analítica e sistematicamente
- Podem interpretar e encontrar conexões e consensos não aparentes entre as experiências dos membros do grupo e o conteúdo da capacitação
- Têm maturidade e sensibilidade política, conhecimento da história e do contexto em que se situa o evento em que são facilitadores
- Possuem habilidades de comunicação interpessoal e intercultural
- Respeitam diferenças e protocolos mas não os põem acima dos interesses do grupo
- Têm habilidades e facilidade de trabalhar em grupo, assim como de apoiar o desenvolvimento do mesmo
- Têm prazer em compartilhar o poder, as informações e o seu conhecimento

- Têm sede de aprender novos assuntos, capacidade de concentração por longos períodos, e capacidade de leitura e interpretação rápidas
- Têm criatividade ao lidar com situações e condições em permanente mudança.

O facilitador terá vantagens e será facilmente aceito pelo grupo se:

- Mostrar profundo interesse no objectivo da capacitação
- Proporcionar visão cuidadosa e bem preparada sobre o assunto que está na pauta
- Conduzir os trabalhos de forma democrática e flexível (o facilitador não é chefe, nem tem a última palavra!)
- Estabelecer ligações entre os interesses, necessidades e expectativas dos participantes
- Variar os recursos de comunicação (cartazes, flip-chart, slides, quadro preto, painéis de feltro etc)
- Não dominar o grupo, não aparecer demais, não impor seu ponto de vista
- Ouvir sempre o que o grupo tem a dizer
- Assumir posição “neutra” no caso de diferença de opinião no grupo
- Ser comunicativo, seguro, positivo, e aberto para novos caminhos
- Ter postura positiva e animada, variando o tom e o volume da voz e a gestualidade, o estilo da apresentação, e mesmo o local de trabalho, convidando os participantes a fazerem o trabalho de grupo fora da sala, etc.



2. O perfil ideal do facilitador dos módulos de capacitação POEMA do sector da Educação

- O facilitador ideal terá experiências na *área POEMA do sector público em Moçambique*. Conhecerá as regras da gestão pública, e terá acompanhado o processo de desconcentração administrativa que tem tido lugar nos últimos anos.
- Conhecerá os princípios da *gestão pública moderna*, os princípios da descentralização, e os principais elementos da planificação e programação financeira do Estado. Conhecerá os objectivos e a estratégia do sector da Educação, e suas principais políticas e prioridades.
- Estará razoavelmente informado sobre os desenvolvimentos mais recentes dos *processos de mudança na gestão do sector público*, tais como a evolução do Cenário Fiscal de Médio Prazo, o e-Sistafe, o orçamento-programa. Terá uma visão integral do sistema, e não somente sectorial.
- Conhecerá a *estrutura dos órgãos locais do Estado* e como estes respondem aos desafios do sector da Educação.
- O facilitador será *consciente das condições dos distritos*. Conhecerá e se simpatizará com os desafios que os técnicos enfrentam no seu trabalho diário.
- Interessar-se-á por colher as experiências dos participantes, aos lhes perguntar como é que realizam os procedimentos, quais as suas dificuldades e os seus maiores desafios, para poder ajudá-los, e não ensinar conteúdos que possam apenas ser aplicados numa situação ideal.
- O facilitador terá uma boa rede de contactos e sempre convidará “especialistas”, quando não se sentir à vontade com uma matéria tratada.
- O facilitador *preparar-se-á muito bem*, sabendo que grande parte do sucesso do evento dever-se-á à boa preparação. Preparará todos os materiais com antecedência, adaptando-os no que for necessário.
- O facilitador será **sempre** a primeira pessoa a chegar no local da capacitação e o **último** a sair, deixando tudo preparado para começar o trabalho a bom termo no dia seguinte. O facilitador **nunca** deixará sozinhos os participantes durante os trabalhos de grupo.
- O cuidado com o *conforto possível dos participantes* é marca do bom facilitador. Ele observará se há água disponível, se se pode ter uma temperatura mais agradável, se está escuro demais... Manterá o local de trabalho em bom estado, limpo e bem organizado. O facilitador solicitará voluntários (dois por dia) que serão seus assistentes para a boa condução dos trabalhos!

3. O Ciclo de Aprendizagem Vivencial - CAV

Os módulos POEMA utilizam a abordagem do ciclo de aprendizagem vivencial - CAV, que tem sua origem nas pesquisas de David Kolb (1990), psicólogo americano. Para o autor, a noção de criação e transferência de conhecimento é muito mais do que uma mera reprodução. É um processo que passa por uma reflexão crítica e interiorização do que se aprende.

Uma pessoa passa por uma experiência concreta, depois reflecte sobre a situação e disso abstrai ou interioriza algum significado. Essa “bagagem”, que passa a fazer parte dos conhecimentos, valores ou crenças dessa pessoa, pode então ser utilizada em outras situações, muitas vezes bastante diferentes da primeira. O ciclo é iniciado novamente. O CAV ocorre quando uma pessoa se envolve numa actividade, analisa-a criticamente, extrai alguma aprendizagem útil dessa análise e aplica seus resultados.

A melhor forma de aprendizagem é a vivencial. O ciclo de aprendizagem só se completa quando passamos por cinco fases:

Vivência: realização da actividade proposta na sessões dos módulos;

Relato: expressão e partilha das experiências através dos exercícios individuais ou em grupos;

Processamento: análise e discussão, através das apresentações dos trabalhos de grupo, dos debates, da reflexão conjunta, e da expressão dos sentimentos;

Generalizações: comparação e inferências com situações reais, motivadas através das perguntas do facilitador sobre o “o que sentem os participantes”;

Aplicação: compromisso pessoal com as mudanças, decisão sobre comportamentos futuros mais eficazes e utilização dos novos conceitos na actividade profissional, motivada através de perguntas do facilitador, tais como “explique como vai aplicar esta nova habilidade no seu trabalho de volta ao distrito”.

4. Estrutura dos módulos de capacitação POEMA

Cada módulo é uma unidade completa e independente, com um tema central. Ele pode ser articulado com qualquer um dos outros módulos para compor um curso com vários assuntos.

Todos os módulos começam com uma introdução sobre o que é o ciclo POEMA - planificação, orçamentação, execução, monitoria e avaliação, dentro do sector da Educação. Em seguida, o tema específico do módulo é articulado ao ciclo POEMA.

Na abertura de cada módulo, estão descritos os seus objectivos e é dado o resumo das competências que se espera que sejam adquiridas pelos participantes ao final de cada sessão, indicando o tempo previsto para cada uma delas.

Os módulos já publicados têm entre 6 a 9 sessões, cada uma com 2 a 3 horas de duração.

A sessão 1 sempre traz elementos relacionados com a apresentação e interacção dos participantes, pressupondo que um novo grupo vai iniciar os trabalhos. No entanto, os exercícios são de tal forma variados que, mesmo que um mesmo grupo esteja a participar de vários módulos, a sessão 1 sempre vai apresentar novos elementos, cheios de surpresa, para a interacção do grupo.

A sessão 1 também utiliza os exercícios de interacção para entrar brevemente no tema principal, ligando o tópico do trabalho com as experiências da vida dos participantes.

Seguem-se as várias sessões de cada módulo até a última sessão, que apresenta uma estrutura diferenciada, introduzindo fichas de reflexão e avaliação, e o formulário CAP-Compromisso de Acção do Participante, dentro do conceito CAV já apresentado.

Estrutura das sessões

Na abertura de cada uma das sessões há um resumo didáctico e um fluxograma com a sequência da aprendizagem. Esta descreve, passo a passo, os elementos de cada sessão, os métodos utilizados, e prevê o tempo necessário para a aplicação de cada um dos elementos da aprendizagem.

Todas as sessões começam com a recapitulação da sessão anterior, para ligar os assuntos em cadeia e retomar experiências que os participantes expressaram



ao encerrar o passo anterior.

A sessão avança com a apresentação e discussão dos conteúdos, sempre seguidas por uma actividade prática.

Após a actividade, segue-se uma fase de debates, troca de experiências e ligação com o mundo prático do trabalho.

O facilitador vai sempre pedir aos participantes, no fim da actividade, para que expressem seus sentimentos sobre a tarefa, normalmente perguntando “como se sentiram”, e “que lições de vida tiraram da tarefa realizada?”

Uma fase rápida de avaliação se segue, com a sessão se encerrando com a reflexão do participante sobre as formas de aplicação do conhecimento.

No fim de cada módulo, os participantes preencherão um formulário de avaliação do módulo e um formulário com o compromisso de acção do participante - CAP, assim completando o ciclo de aprendizagem dentro do módulo.

5. A preparação do evento de capacitação

A facilitação de uma capacitação começa muito antes do evento em si. O facilitador deve esclarecer previamente, com os organizadores, os seguintes aspectos:

- O perfil dos participantes;
- O tempo disponível para a capacitação (em dias; e em horas por dia);
- As condições de realização do evento (local e condições materiais, tais como electricidade e disponibilidade de equipamentos de apoio, tais como *data-show*, por exemplo);
- Disponibilidade de fundos e condições técnicas para a reprodução dos materiais a serem distribuídos entre os participantes;
- Composição da equipa responsável pela organização e implementação do evento.

Com essas informações, o facilitador pode começar a sua preparação, desenvolvendo um plano de trabalho e um programa para a capacitação.

5.1. O programa do evento de capacitação e a divisão do tempo

O facilitador vai preparar um programa de trabalho, a ser distribuído entre os participantes. O número de sessões diárias vai depender da disponibilidade de tempo dos participantes. Para dias completos de trabalho, podem-se prever 3 sessões. Para uma capacitação no local de trabalho, por exemplo, pode-se pensar numa sequência de vários dias, com uma sessão por dia. O facilitador vai adaptar o material ao programa e formato escolhidos.

O facilitador deve sempre prever algum intervalo entre as sessões. O intervalo é importante para o conforto dos participantes mas também para criar um ambiente interactivo, e de troca informal de conhecimentos e experiências entre os participantes. Os intervalos são utilizados pelo facilitador para organizar os materiais da sessão que se encerra e preparar-se para a apresentação que se segue.

Um programa de trabalho pode ter a seguinte estrutura, para cada um dos dias:

08:00 – 08:30	Abertura – Boas-vindas aos participantes
08:30 – 10:00	Sessão 1. Introdução ao Evento • Objectivos e apresentação do programa; • Definição da logística do evento: identificar os assistentes e os relatores do dia; • Exercício de interacção do grupo
10:00 – 10:15	Intervalo
10:15 – 12:30	Sessão 2. Os principais actos administrativos dos recursos humanos com implicações orçamentais: conceitos (apresentação e exercício)
12:30 – 13:30 Almoço	
13:30 – 15:30	Sessão 3. Como determinar o número de beneficiários de cada acto administrativo dos recursos humano (apresentação e exercício)
15:30 - 15:45	Intervalo
15:45 – 16:45	Sessão 3. (Continuação)
16:45 – 17:00	Reflexão e encerramento do dia

5.2 Os convites

O facilitador deve apoiar a organização que promove o evento a escrever uma carta-convite que motive e dê toda informação necessária aos participantes. Estes deverão tomar conhecimento da sua realização com um período razoável de antecedência. Devem ser informados se devem trazer consigo algum material específico para o evento.

5.3 Abertura do evento

O facilitador coordenará com a instituição implementadora para que esta convide pessoas “especiais” para a abertura do evento para dar as “boas-vindas” aos participantes.

5.4 Material para distribuição

A situação ideal é que cada participante receba o material completo dos módulos POEMA durante as capacitações. Se isto não for possível, o facilitador deverá fotocopiar os materiais das sínteses, dos exercícios e as respostas para distribuição durante a capacitação. Se possível, fará cópias do CD contendo os materiais completos (ou salvando-os nos *pen drive* dos participantes).

De qualquer forma, o facilitador deverá preparar uma pasta para cada participante, que será utilizada para arquivar todos os materiais de aprendizagem que o facilitador fornecer.

A entrega do material completo junto com o certificado de capacitação promove a auto-confiança e a motivação entre os participantes e contribui para o efeito multiplicador da aprendizagem.

5.5 Lista de participantes

O facilitador preparará folhas para a assinatura diária de controlo da presença dos participantes, para documentar o evento para a instituição organizadora.

5.6 Certificados de Frequência no Módulo

É muito importante preparar, com antecedência, os certificados que serão distribuídos no fim da capacitação. O facilitador deve mencionar que será distribuído, no final da capacitação, um certificado para os participantes, como forma de captar a sua atenção e interesse.

5.7 Materiais necessários para o evento de capacitação

A lista de materiais dependerá dos recursos disponíveis e das condições existentes no local.

Uma lista básica de materiais incluiria:

- projector para fazer as apresentações em *PowerPoint*
- tripés para pendurar os blocos de papel gigante, ou *bostik* para afixar os papéis nas paredes
- materiais alternativos de visualização, tais como quadro-preto e giz, ou esteiras e alfinetes para afixar cartazes
- bloco de papel gigante (um bloco por semana)
- resmas de papel para cópias (cerca de 1 resma por semana)
- fio de extensão no tamanho adequado para o equipamento e a sala
- marcadores de feltro (cores principais: azul e preto e marrom; alguns vermelhos), cerca de 1 para cada participante por semana
- agraphador e caixas de agraphos
- furador para papel
- tesoura
- lápis e canetas (1 jogo por participante)
- blocos de anotações (1 por participante)
- afiador de lápis (2)
- clip de papel (1 caixa)
- cola (1)

5.8 Actividades de abertura e encerramento do dia

O facilitador deverá se preparar para as actividades que devem ocorrer diariamente, e que são:

1. No início, síntese das actividades do dia anterior por um ou dois participantes (5 minutos, na abertura de cada um dos dias);
2. No fim, reflexão dos participantes sobre as actividades do dia, e sobre as lições profissionais e de vida que foram aprendidas; e a
3. Avaliação sucinta das actividades do dia.

5.9 A preparação física do evento

Um dia antes, o facilitador visitará o local do evento e deixará tudo preparado para começar os trabalhos. Verificará a condição e a limpeza da sala e das casas de banho. Organizará os materiais nos lugares certos, e orientará a distribuição das cadeiras / mesas: ou em forma de U, ou no formato de grupos de trabalho.

6. A condução do evento de capacitação

O facilitador é responsável por criar um ambiente alegre, interessante e motivador para a capacitação. Ele deverá manter um ambiente agradável através de suas atitudes, métodos e técnicas.

O facilitador começa o dia com:

- Objectivos das sessões do dia;
- Horário das actividades do dia;
- Síntese do dia anterior por um ou dois participantes.

Depois de agradecer aos participantes que fizeram a síntese do dia anterior, e utilizando a apresentação feita, o facilitador recapitula, e revê com os participantes o caminho que estão tomando na capacitação. Assim, os participantes ficarão conscientes do que se espera deles todos os dias. Isto é um fator de motivação para o aprendiz que é adulto!

Depois da recapitulação, o facilitador pede ao grupo para escolher mais dois participantes que farão a síntese no dia seguinte, motivando-os com elogios e com a possibilidade de maior aprendizagem quando se revisa a matéria.

O facilitador deve fazer uma gestão sábia do tempo, começar e terminar na hora combinada. Não deve apressar os participantes e não deve propor exercícios muito complicados.

O facilitador prepara-se cuidadosamente lendo as sessões, ensaiando as apresentações em power-point, fazendo os exercícios propostos e estudando as respostas. Deve referir-se também aos materiais de referência para as sessões que estão na Biblioteca electrónica.

Então, bem preparado, mantém as apresentações breves e interactivas, e encoraja os participantes a fazerem perguntas durante e no fim das apresentações.

O facilitador segue as instruções propostas nos exercícios, e assim:

- usa técnicas diferentes para cada sessão;
- promove a participação activa dos participantes;
- aumenta o grau de interesse e o nível de motivação dos participantes.

O facilitador evita interromper as actividades por falta de tempo. Dá o tempo necessário para os participantes executarem os exercícios e para as discussões interactivas.

O facilitador mantém constante o seu nível de interesse e de apoio aos participantes, especialmente quando os relatores apresentam os resultados dos trabalhos de grupo.

O facilitador é responsável pelos resultados (positivos ou negativos) do evento de aprendizagem.

- O facilitador não perde o seu interesse durante o evento e mostra alegria e prazer em ajudar os participantes a aprender. É paciente e tolerante com as diferenças individuais dos participantes.
- O facilitador permanece atento e sabe ouvir bem e dar valor aos apares dos participantes.
- O facilitador elogia os participantes pelos seus esforços e pelo seu bom desempenho, assim reconhecendo a contribuição que deram e aumentando o nível de participação. O maior factor de motivação da aprendizagem no adulto é o reconhecimento.
- De vez em quando, o facilitador pergunta aos participantes como eles se sentem.
- O facilitador acredita no sucesso do seu trabalho.
- Lê com antecedência e cuidado os documentos do Módulo e desenvolve um plano para cada um dos dias.
- Reflecte e prepara os conteúdos e exercícios para se sentir seguro e tranquilo.

Lembre-se de que os participantes esperam estas atitudes positivas descritas acima em um facilitador! Dirija sua atenção ao participante enquanto este expressa a sua ideia, mostrando-lhe respeito e consideração.



7. Algumas técnicas de facilitação

Os módulos trazem os exercícios de todas as sessões bem explicados e preparados, com todos os seus materiais. No entanto, é sempre importante que o facilitador conheça algumas técnicas para a facilitação de eventos, para conduzir discussões em grupo, ou para estimular o grupo a reflectir e a debater.

7.1 O trabalho em grupos

Enquanto o trabalho na plenária serve mais adequadamente às conclusões, às tempestades de ideias, aos consensos, o trabalho de grupo é muito mais adequado à reflexão aprofundada, facilitando a participação dos elementos que não se sentem à vontade no grande grupo.



O trabalho de grupo é um método, um instrumento didáctico, e não um fim em si mesmo. Deve ser utilizado em condições específicas, dependendo dos resultados que o facilitador deseja. As sessões dos módulos sempre indicarão quando é adequado o trabalho em grupos.

O resultado dos trabalhos de grupo devem ser sempre apresentados e discutidos pelo grande grupo.

O tempo é um dos aspectos mais importantes no trabalho em grupo. O facilitador deve sempre indicar o tempo destinado aos trabalhos e uma pessoa dentro do grupo deve ser responsável pelo controle do tempo.

O facilitador poderá:

- Dividir os grupos de acordo com os interesses dos participantes
- Dividir os grupos de forma arbitrária, mas deverá pedir permissão para isto

O facilitador deverá:

- Buscar o equilíbrio de género entre os grupos, a não ser que queira resultados específicos para comparação
- Explicar aos grupos o que vai ser feito com o resultado dos trabalhos
- Estimular o grupo a reflectir sobre a tarefa, em silêncio, antes do início do trabalho
- Visualizar as tarefas dos grupos com letras grandes e num lugar visível
- Verificar se há dúvidas quanto às tarefas e sua execução
- Utilizar os resultados dos trabalhos de grupo para a ligação com o tema das sessões, e nunca ignorá-los!

7.2 A discussão dirigida

Em muitos momentos das sessões, o facilitador será solicitado a facilitar uma “discussão na plenária”. Existem algumas técnicas para isto, e vamos aqui lembrar algumas.

“O facilitador tem como maior desafio ser um bom condutor das discussões, de forma que o grupo alcance um entendimento comum sobre o assunto que se está a discutir. O facilitador dá impulsos a uma discussão, de forma a fazer avançar o entendimento, através de conclusões e decisões parciais, ligando um passo ao outro, sem deixar perder o fio da discussão. Vejamos os instrumentos para conduzir a discussão!”



- Perguntar:** Motivar o grupo a investigar e a aprofundar o nível de entendimento colocando perguntas.
- Enfatizar:** Perceber pontos importantes da discussão que o grupo nem sempre é capaz de notar, especialmente no que se refere a “ligações” e “conexões” entre ideias de diferentes membros do grupo.
- Aprofundar:** O facilitador não se satisfaz com explicações superficiais. Sempre verifica se o significado das palavras e expressões usadas é entendido por todo o grupo.
- Provocar:** O facilitador capta, percebe e usa pontos oportunos para provocar o debate e melhorar o entendimento, muitas vezes colocando em dúvida certas “certezas” do grupo.
- Dar a palavra:** As explicações e as fundamentações das ideias devem partir dos membros do grupo, sendo o facilitador o “colector” e “organizador” - segundo o conteúdo dos módulos - das contribuições dos participantes.
- Encorajar:** O facilitador apóia todos os membros do grupo a contribuir com ideias e reforça a importância da colaboração e participação de todos.

Qualidades importantes do facilitador na discussão dirigida

1. A atenção ao “outro”

- Mostrar interesse pelo assunto e pelas pessoas
- Manifestar reacções positivas
- Entender o outro, colocar-se no papel do outro quando estiver a explicar ou a corrigir
- Dar ao outro oportunidade de expressar sua ideia até o fim

2. Fazer perguntas

- Curtas e que não contenham insinuações
- Simples, que não obriguem a pensar em muitas coisas ao mesmo tempo
- Em cujas respostas os outros estejam interessados
- Cujas respostas ajudem o “fio conductor” dos conteúdos do módulos a avançar

3. Não fazer perguntas que

- Sejam ambíguas, com duplo significado
- Tragam a resposta já embutida
- Só permitam um “Sim” ou um “Não” como resposta (perguntas inquisitórias)
- Que já têm em vista determinada resposta (perguntas sugestivas)
- Que sejam muito específicas e demandem um conhecimento especializado

4. Dar respostas que

- Incitem os participantes a se manifestar
- Façam a discussão continuar

5. Evitar respostas que

- Sejam contra os princípios culturais e éticos do grupo
- Deixem a pessoa que perguntou em situação constrangedora
- Salientem a falta de competência do outro
- Sirvam para a própria demonstração de conhecimento

O facilitador nunca desvaloriza a opinião ou os argumentos de um participante, mas utiliza aquela opinião para criar uma ligação com o conteúdo que quer transmitir, mostrando ao participante que mesmo que ele não tenha o conhecimento completo, sua ideia pode ser aproveitada!

8. O seguimento das capacitações em POEMA Educação

Como já foi explicado, os materiais de capacitação em POEMA Educação podem ser utilizados em diferentes eventos, por diferentes instituições, com intenções diversas, por exemplo as capacitações mas, também, as supervisões. Com o lançamento dos módulos auto-instrucionais, no início de 2011, a gama de possibilidades de utilização dos materiais vai crescer ainda mais.

A monitoria da qualidade e do impacto dessas capacitações e do uso dos materiais só será possível com a colaboração de todos os que utilizarem os módulos POEMA.

No fim de cada um dos módulos, ao recolher as fichas de avaliação e os formulários com os compromissos, o facilitador deverá fazer um resumo dos resultados e enviar um relatório muito sucinto para o Ministério da Educação - MINED no endereço L_modulos_poema@mec.gov.mz

O envio voluntário de relatórios pelos que utilizarem os módulos é de fundamental importância para a melhoria do material numa próxima edição: tanto em relação aos conteúdos, quando em relação ao material didáctico, nomeadamente os exercícios e as suas respostas. Contamos com todos!

Para facilitar este trabalho, apresentamos aqui um formato que pode ser utilizado pelo facilitador para enviar este relatório sucinto ao MINED. Encontre este formato de relatório também na biblioteca electrónica dos Módulos POEMA:

Manual-do-Facilitador-Relatorio.doc

Relatório Sucinto: Capacitação POEMA Educação

Nome do facilitador: _____

Local e datas da capacitação: _____

Módulo utilizado (por favor, utilize um relatório por módulo): _____

Número de participantes: _____ % de mulheres participantes: _____

1. Objectivos

Em que medida o módulo alcançou o seu objectivo geral?

☐ Totalmente ☐ Parcialmente ☐ Não alcançou

Por favor, justifique em poucas palavras a sua resposta acima.

2. Objectivos das sessões

Por favor, marque com um **x** na escala de 1 a 5 para indicar a medida em que, **na sua opinião**, os objectivos das sessões foram alcançados.

1 significa que o objectivo **NÃO** foi alcançado

5 significa que o objectivo foi **MUITO BEM** alcançado

Descreva o objectivo de cada uma das sessões. Indique em que medida o objectivo foi alcançado

Descreva o objectivo de cada uma das sessões	Indique em que medida o objectivo foi alcançado				
	1	2	3	4	5
1.					
2.					
....					

Por favor, justifique em poucas palavras a sua resposta acima.

3. Continue a avaliação utilizando os critérios dados

Indique com um círculo em que medida os **conteúdos** foram adequados à expectativas dos participantes

☐ Muito adequados ☐ Razoavelmente adequados ☐ Inadequados

Por favor, explique esta avaliação e dê sugestões para melhorar:

Indique com um círculo em que medida os **exercícios** foram adequados para reforçar o conhecimento dos participantes

☐ Muito adequados ☐ Razoavelmente adequados ☐ Inadequados

Por favor, explique esta avaliação e dê sugestões para melhorar:

Indique com um círculo em que medida as **respostas** ajudaram o grupo a adquirir as habilidades previstas

☐ Ajudaram muito ☐ Ajudaram um pouco ☐ Não ajudaram

Por favor, explique esta avaliação e dê sugestões para melhorar:

Copie aqui o formulário de avaliação distribuído para os participantes, fazendo um resumo das avaliações. Por exemplo, na pergunta:

A. Objectivo Geral	Em geral, avaliaria este evento como: ☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Pobre ☐ Ruim
	Você diria que o evento atingiu os objectivos? ☐ Sim ☐ Parcialmente ☐ Não

Marque o número de quantos participantes marcaram “excelente”, ou “bom”, ou “regular, etc. Faça a mesma coisa para todas as outras perguntas do formulário em relação ao alcance dos objectivos do módulo.

4. Compromisso de Acção do Participante

Por favor, faça um resumo das ideias dos participantes sobre as acções que eles pretendem implementar:

4.1 Imediatamente (dentro de 2 meses):

4.2 Logo (entre 2 e 6 meses)

4.3 Mais tarde (mais de 6 meses)

O Ministério da Educação agradece a todos os que estão a colaborar na capacitação e supervisão POEMA da Educação em Moçambique pelo envio deste relatório a L_modulos_poema@mec.gov.mz e pelo empenho e dedicação à melhoria da capacidade das instituições do sector, para promover uma educação de qualidade para todos!

9. Como acessar e utilizar o material electrónico

Cada uma das brochuras referentes a um Módulo POEMA vem acompanhada de um CD, contendo todo o material das capacitações mencionados em cada uma das sessões dos módulos. Estes materiais estão disponíveis nos formatos de Microsoft Word e PowerPoint, e no formato pdf, para o qual é necessário ter o leitor Acrobat Reader, também oferecido no CD, e que pode ser instalado no computador do facilitador se este ainda não o possuir.

Para acessar os materiais, siga os seguintes passos:

Insira o CD no seu computador. O CD vai ser lido automaticamente e uma página vai-se abrir, mostrando o seguinte:



Se o CD, por qualquer razão, não se abrir automaticamente, clique em “My computer”, e depois faça um duplo-clique sobre o ícone do drive do CD.

Acesso à página inicial

Na página inicial do CD, pode-se acessar os seguintes elementos:

INTRODUÇÃO

- O prefácio escrito por Sua Excia o Ministro da Educação Zeferino Martins
- Nota técnica
- Abertura
- Como utilizar estes materiais de capacitação

MÓDULOS

- *Planificação e Orçamentação*
- *Recursos Humanos*
- *Gestão do Património*
- *Monitoria e Avaliação*

MATERIAIS DO FACILITADOR

- O Manual do Facilitador
- O Relatório do Facilitador

BIBLIOTECA

EQUIPA TÉCNICA

- Apoio e revisão técnica
- Biografias dos autores
- Agradecimentos

SOFTWARE PARA INSTALAÇÃO

- O software Acrobat Reader

Para acessar um documento, basta clicar sobre o nome do documento.

Para instalar o *Acrobat Reader*, faça um duplo-clique sobre o ícone do *software*.

Na secção do **Facilitador**, vai-se ter acesso ao seu texto completo, e ao formato do relatório que o facilitador deve enviar ao Ministério da Educação (**Manual-do-Facilitador-Relatorio.doc**).

Na secção **Equipa Técnica**, vai-se ter acesso aos nomes dos autores e co-autores dos módulos, suas biografias e endereços electrónicos. Vai-se também ver a lista dos nomes de todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a elaboração dos Módulos POEMA da Educação.

Ao se clicar na **Biblioteca Electrónica**, vai-se ter acesso a uma lista dos documentos de referência citados nos diferentes módulos. Para abrir um documento, basta fazer um duplo-clique sobre ele.

Acesso a um Módulo de Capacitação POEMA Educação

Após ter clicado num ícone de um dos módulos, e de ter tido acesso a ele, a página inicial do Módulo vai-se abrir, e vai aparecer mais ou menos como na ilustração ao lado (dependendo do Módulo):



Os *módulos* sempre iniciam com uma banda desenhada, e uma lista das “sessões” que contém. Assim, na página inicial dos módulos, pode-se acessar:

- A Introdução ao Módulo
- Os Objectivos
- As Sessões do Módulo

Ao se clicar numa sessão, esta se abre numa nova página. Em cada sessão encontram-se os documentos de apoio à capacitação:

- As sínteses dos conteúdos
- As apresentações do conteúdo resumidas em *PowerPoint*
- Os materiais de apoio ao participante para fazer os exercícios
- As respostas, que podem ser utilizadas pelo facilitador e/ou copiadas para os participantes
- Os documentos de referência, que também podem ser acessados directamente através da Biblioteca
- Em algumas das sessões 1, encontram-se documentos de apoio à apresentação dos participantes
- Nas últimas sessões de cada módulo, encontram-se:
 - formulário de avaliação do módulo
 - formulário do Compromisso de Acção do Participante - CAP
 - formato do relatório que o facilitador deve enviar ao Ministério da Educação (**Manual-do-Facilitador-Relatorio.doc**)

Para voltar a páginas anteriores, clique em “VOLTAR”.

Se houver qualquer dificuldade no uso dos materiais electrónicos, por favor comunique-se com L_modulos_poema@mec.gov.mz

Agradecimentos

Participantes na reunião de arranque do desenvolvimento dos módulos POEMA — Fevereiro de 2009

Alberto Siteo (DIPLAC-MINED Maputo), Ana Alécia Lyman (InWEnt), Ana Maria Nhampule (ISAP), Arnaldo Duave (ISAP), Elias Sidumo (DPEC Sofala), Felix Cossa (InWEnt), Hélder Monteiro (Pro-Educação GTZ Manica), Helder Santos (Pro-Educação GTZ Sofala), José Chaleca (DPEC Manica), Manuel Gimo (DAF-MINED Maputo), Natalie Schwendy (Pro-Educação GTZ Maputo), Obadias Uamusse (ISAP), Valéria Salles (InWEnt).

Participantes no seminário de capacitação de autores e definição dos conteúdos dos módulos — Maio de 2009

Ana Alécia Lyman (InWEnt), António Matavel (PPFD Sofala), Arnaldo Duave (ISAP), Artimisia Gonzaga (DPEC Inhambane), Chamusso Teixeira (DPEC Inhambane), Claudia Carina (DIPLAC-MEC Maputo), Crescencio Manhiça (ISAP), Domingos Fande Eduardo (PPFD Manica), Elias Sidumo (DPEC Sofala), Francisco Ribeiro (ISAP), Gabriel Lupenga (DPEC Manica), Helder Monteiro (Pro-Educação GTZ Manica), Jean-Paul Vermeulen (PPFD-MOPH Maputo), Jose Chaleca (DPEC Manica), Mahamudo Amurane (Pro-Educação GTZ Sofala), Manuel Gimo (DAF-MINED Maputo), Mikael Asen (DAF-MINED Maputo), Moises Naiene (DAF-MINED Maputo), Obadias Uamusse (ISAP), Oliver Schetter (DED-FINDER Inhambane), Paula Mendonça (CIDA Canadá), Pedro Baltazar Biché (ISAP), Regina Langa (DRH-MINED Maputo), Ricardo Costa (DIPLAC-MINED Maputo), Salomão Shone (ISAP), Suale Molocue (DPEC Sofala), Valéria Salles (InWEnt), Zenete França (InWEnt).

Participantes na discussão de meio termo para a revisão dos conteúdos dos módulos — Julho / Agosto de 2009

Ana Maria Nhampule (ISAP), Arnaldo Duave (ISAP), Claudia Lange (InWEnt), Crescencio Manhiça (ISAP), Felix Cossa (InWEnt), Janete Mondlane Machava (DIPLAC-MINED Maputo), Jeannette Vogelaar (DIPLAC-MINED Maputo), João Assale (SEPEEC-MINED Maputo), Gabriel Lupenga (DPEC Manica), Hélder Monteiro (Pro-Educação GTZ Manica), Hélder Santos (Pro-Educação GTZ Sofala), Manuel Gimo (DAF-MINED Maputo), Manuela Farrão (IFAPA Sofala), Natalie Schwendy (Pro-Educação GTZ Maputo), Obadias Uamusse (ISAP), Oliver Schetter (DED-FINDER Inhambane), Paula Mendonça (CIDA Canadá), Salomão Chone (ISAP), Valéria Salles (InWEnt).

Participantes na testagem dos módulos — Dezembro de 2009

Acácio Dionísio João, Alberto Siteo, Alsénia das Dores Francisca Jamal, Amade Chinarine Jone, António Filimone, Ana Alécia Lyman, Arone Aminosse Vilanculo, Artur Verniz, Augusto Eduardo Guta, Bernardo Carlos Alberto, Cacilda Fenias Mandlate Mucambe, Carlito Atanásio Bessuta Phiri, Crescencio Manhiça, Daniel Vasco Cuzaminho, Eliseu de Jesus Pascoal Jambo, Esperança Jacinto Osmane Carimo, Fernando Picardo Júnior, Fernando Silvestre Jaime Pedro, Frederico Guidione Machabe, Fungai Manuel António, Gema Lozano, Hélder Monteiro, Hélder Santos, Isa Maria António Dias, Janete Machava Mondlane, Joana Cleofas Rame Chamboco, João Assale, José Albino Vermos Chimoio, José Dumba, Lázaro Massingue, Leonardo Ricardo Guambe, Manuel Gomes, Mahamudo Amurane, Marcos Caluma, Noé Munguare Mateus, Obadias Uamusse, Olímpio Jaime, Oliver Schetter, Orlando Domingos Ainoque Rabeca, Paula Mendonça, Salomão Chone, Salvador Lai, Sidónio Armando, Tomás Luís Domingos, Valéria Salles, Zenete França.

Apoio na realização dos eventos participativos

Arlindo Mendes dos Reis, Joana Massingue, Manuela Farrão.

O Ministério da Educação

A Educação é um direito fundamental de cada cidadão, um instrumento para a afirmação e integração do indivíduo na vida social e económica e um meio básico para capacitar o país a enfrentar os desafios do desenvolvimento.

Neste contexto, o Ministério da Educação é o organismo do Governo responsável pela implementação das políticas da Educação no país. São estes alguns dos objectivos deste Ministério:

>>

Expandir as oportunidades de acesso a uma educação de qualidade, buscando igualdade de oportunidades para todos, especialmente para os mais vulneráveis e em risco de não frequentar a escola;

>>

Incentivar parceiros e a sociedade civil incluindo as instituições religiosas e privadas a envolverem-se na promoção de programas de expansão do acesso a um ensino de qualidade e para todos;

>>

Oferecer um serviço orientado para os utentes, com uma maior capacidade institucional e técnica nos diferentes níveis de administração educacional.

É, pois, no âmbito da melhoria da capacidade institucional que o MINED tem priorizado a formação e a capacitação dos planificadores e gestores financeiros a todos os níveis, com maior prioridade para os distritos e províncias, tendo em conta a descentralização que está em curso no país.

A série de módulos de Capacitação em POEMA Educação

Os módulos de capacitação em planificação, orçamentação, execução, monitoria e avaliação – POEMA do sector da Educação são materiais de referência nos temas relacionados à gestão descentralizada do sector.

Cada módulo é uma unidade independente, contendo de 6 a 9 sessões de aprendizagem, incluindo todos os materiais necessários à capacitação: textos, apresentações, exercícios e respostas, além de materiais de referência. Os títulos lançados em 2010 são:

Planificação e Orçamentação Gestão do Património Recursos Humanos Monitoria e Avaliação

Dentro de cada um dos módulos, encontra-se o *Manual do Facilitador* e um CD com todos os materiais para as capacitações em formato electrónico.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Av. 24 de Julho, 167 | Telefone 21 480 700 | Maputo, Moçambique
L_modulos_poema@mec.gov.mz

Administração Descentralizada no Sector da Educação

poema 

PLANIFICAÇÃO | ORÇAMENTAÇÃO | EXECUÇÃO | MONITORIA | AVALIAÇÃO



República de Moçambique
Ministério da Educação