INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A descentralização de administração educacional: um caminho para a autonomia e democratização do sistema educativo na Guiné-Bissau

Soares Vicente Mendes

Mestrado em Administração Escolar

Orientadora:
Doutora Susana da Cruz Martins, Professora Associada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

A descentralização de administração educacional: um caminho para a autonomia e democratização do sistema educativo na Guiné-Bissau

Soares Vicente Mendes

Mestrado em Administração Escolar

Orientadora:
Doutora Susana da Cruz Martins, Professora Associada, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

Dedicatória

Dedico este dissertação à minha mãe, que desde cedo assumiu o seu papel enquanto mãe e quase também de pai. Dava tudo o que era necessário e que estava ao seu alcance, e sempre esteve ao meu lado dando apoio, incentivou-me sempre a ir à procura do conhecimento enquanto chave mestra para superar desafios. Quando completei 18 anos, ainda continuava a chamar-me de menino. Esse amor incondicional que recebia enquanto filho amigo e as suas valiosas lições refletem-se em cada uma das páginas escritas desta dissertação.

À minha Tia, que às vezes não conseguia diferenciar com a minha mãe biológica, com ou sem a presença da minha mãe não sentia muita diferença.

Mas por imperativo natural, perdi essas duas pessoas no mesmo ano, isso doi muito.

Para os meus irmãos que sempre estiveram ao meu lado, dando o que era preciso, e partilhando as ideias, mesmo até no momento mais difícil que fomos colocados à prova nas nossas vidas, mas o amor que nos uniu manteve-nos de pé e fortificou-nos ainda mais.

Agradecimento

Agradeço profundamente à minha incansável orientadora, Professora Doutora Susana da Cruz Marins, que não serviu só como orientadora, porque no momento mais triste que já vivi, onde queria desistir, motivou-me para seguir em frente apesar de não ser fácil. Pela dedicação e pela sabedoria que foram essenciais para que este trabalho seja uma realidade hoje.

Também agradeço a todos os professores pelos ensinamentos dados durante o curso e aos meus colegas pela amizade e partilha de conhecimentos.

Aos meus colegas de casa que nos últimos anos partilhamos momentos de felicidade e de tristeza.

Resumo

Esta dissertação visa compreender as perceções dos atores educativos sobre a forma como a descentralização da administração educacional pode proporcionar uma maior democratização, autonomia e qualidade no sistema educativo guineense. O estudo parte de uma metodologia qualitativa, centrada em entrevistas semidiretivas, realizadas aos atores educativos centrais no contexto guineense, caso dos diretores regionais, técnico de ministério de educação, professores, presidente de sindicato dos professores e diretores das escolas. Os dados recolhidos nas entrevistas apontam para o sistema educativo desconcentrado, ineficácia da administração do sistema educativo, e debilidade em quase todos os aspetos administrativos, políticos, pedagógicos, infraestruturais, de competências e de qualidade. Neste sentido os atores educativos entrevistados apontam para a adoção do modelo decentralizado, democrático e autónomo para alavancar o sistema educativo na Guiné-Bissau. Segundo os mesmos, o atual modelo é desconcentrado, não consegue dar respostas aos problemas que afetam o sistema educativo, e apontam como solução a mudança para o sistema descentralizado, democrático e autónomo. Segundo Barroso *et al* (2006), descentralizar, democratizar e autonomizar, implica transferir as competências, garantir as condições iguais de acessibilidade a todos, de participação na tomada de decisão e devolver o poder de se autogovernar a si mesmo. Na Guiné-Bissau, e segundo os atores educativos entrevistados, a centralização e desconcentração de administração do ensino tem permanecido na administração de ensino e expressam necessidade de adotar o modelo descentralizado.

Palavra-chave: Descentralização, democratização, autonomia, qualidade, educação

Abstract

This dissertation aims to understand the perceptions of educational actors on how the decentralization of educational administration can provide greater democratization, autonomy and quality in the Guinean educational system. The study is based on a qualitative methodology, centered on literature review and semi-directive interviews, carried out with central educational actors in the Guinean context, such as regional directors, technicians from the ministry of education, teachers, president of the teachers' union, school directors. The data collected in the interviews point to a decentralized educational system, ineffective administration of the educational system, and its weakness in almost all administrative, political, pedagogical, infrastructural, skills and quality aspects. In this sense, the educational actors interviewed point to the adoption of the decentralized, democratic and autonomous model to leverage the educational system in Guinea-Bissau. According to them, the current model is decentralized, cannot provide answers to the problems that affect the educational system, and point to the change to a decentralized, democratic and autonomous system as a solution. According to Barroso et al (2006), decentralizing, democratizing and autonomizing implies transferring skills, guaranteeing equal conditions of accessibility for all, participation in decision-making and returning the power to self-govern to oneself. For educational actors, the centralization and deconcentration of education administration has remained in education administration in Guinea-Bissau and they express the need to adopt the decentralized model.

Keywords: decentralization, democratization, autonomy, quality, education

Siglas

BM-Banco Mundial

CRGB- Constituição da república da Guiné-Bissau

DRE-Direção Regional de Educação

LBSE- Lei de Base do Sistema Educativo

CNE- Conselho Nacional de Educação

PAIGC-Partido Africano de Independência da Guiné e Cabo-Verde

RAF- Repartição de Administração e Finanças

RGE-Repartição de Gestão Escolar

Índice

Dedicatória iii
Agradecimento iv
Resumo v
Abstract vi
Siglas vii
Índice de quadros x
Introdução 1
Capítulo I – Enquadramento Teórico 3
1.1 Conceito de descentralização 3
1.2 Democratização de ensino 7
1.2.1 Autonomia em administração do sistema educativo 9
1.2.2 Gestão de Qualidade de Ensino 12
1.2.3 Avaliação como instrumento da medida de qualidade de ensino 14
1.2.4 A participação como fundamento de exercício da democracia em administração educacional 15
Capítulo II - Descentralização de administração de educação centralização e desconcentração 19
2.1 Centralização e descentralização de administração educativa 19
2.2 Desconcentração de administração 20
2.3 Vantagem e desvantagem política administrativa e técnica de centralização . 21
2.4 Desvantagem da centralização 21
2.5 Vantagem e desvantagem política administrativa e técnica da descentralização 21
2.6 A relação do Estado com o sistema educativo na Guiné-Bissau 22
2.7 Direção Regional de Educação na Guiné-Bissau, suas competências educativas e o seu funcionamento 24
2.8 Organização da direção regional de educação 25
2.9 Regulação da intervenção do Estado na educação: uma necessidade no sistema educativo guineense 25
2.10 Regulação nacional da intervenção do Estado 26
Capítulo III - Enquadramento metodológico e técnicas de investigação 28
3.1 Objetivos de investigação 28
3.2 Questão de investigação 28
3.3 Enquadramento Metodológico 28

3.4 Técnica aplicada na recolha de informação 30
3.5 Análise documental 32
Capítulo 4 -Apresentação, discussão de resultados e analise de conteúdo..... 32
4.1 Secção I - Descentralização do sistema educativo 32
4.1.1 As perceções dos atores educativos sobre o processo de descentralização e na melhoria de qualidade..... 33
4.1.2 Perceção sobre o modelo atual de administração do sistema de ensino 34
4.1.3 A Eficácia da descentralização, a democratização e autonomia para o sistema educativo na Guiné-Bissau..... 35
4.1.4 Implicações da descentralização, democratização, autonomia para qualidade e estabilização do sistema educativo 36
4.2 Secção II - Sobre a organização, democratização, autonomia e qualidade 37
4.2.1 A organização do sistema educativo guineense e a universalização de acesso a escola sem custo..... 37
4.2.2 A autonomia das escolas para o desempenho dos diretores regionais 38
4.2.3 Despartidarização do sistema educativo como a forma de contribuição para a qualidade 39
4.2.4 A relação da democracia e qualidade na estabilização do sistema educativo 40
4.2.5 Os instrumentos de gestão qualidade do sistema educativo pelas direções regionais 41
4.2.6 As áreas prioritárias para a autonomia nas escolas e nas direções regionais de ensino 42
4.2.7 Importância da participação e de democratização para a qualidade de ensino 43
Conclusão..... 45
Referências bibliográficas..... 47

Índice de quadros

Quadro 1 - Descentralização do sistema educativo 32
Quadro 2 - Sobre a organização, democratização, autonomia e qualidade 37

Introdução

A situação da educação na Guiné-Bissau é um dos problemas que tem vindo a preocupar quase todos os cidadãos, os profissionais assim como as organizações internacionais que atuam no setor educativo no país. Esta situação foi e está a ser motivada pela permanente instabilidade política que acompanhou o percurso do país desde a independência até data presente. A população da Guiné-Bissau está estimada em 1,8 milhão de habitantes segundo os dados avançados pelas Nações Unidas (Pereira, 2022). Segundo a organização, a população deverá crescer ao ritmo de 2,3% até 2024. Um país com esta dimensão populacional, não consegue, mesmo assim, oferecer educação em todas as suas zonas geográficas. Segundo as Nações Unidas, o país vai continuar a sentir a pressão demográfica no sistema educativo no decurso das próximas décadas. O que implica que, para atingir o objetivo da escolarização universal, será preciso planificar a expansão do sistema educativo a fim de permitir acolher um número crescente de crianças nas escolas (PSE, 2017/2025, apud Perreira,2022).

Na Guiné-Bissau, as carências que se fazem sentir na área da educação, e não só, foram geradas pela fragilidade, inadequação e ineficácia dos modos de organização e das estruturas adotadas que se foram deteriorando ao longo dos anos com medidas incoerentes tomadas de forma isolada e descontextualizada das realidades social, económica, política e cultural (Furtado,2005).

O autor afirma que não existem dados que provem categoricamente a supremacia de um sobre outro (entre a centralização e descentralização), mas também admite que é bem visível a opção atualmente pelo modelo descentralizado (idem). Em termos de democracia e autonomia na administração do sistema educativo, existem sempre divisão de opiniões sobre a mudança e a aplicação das orientações plasmadas na Lei de Bases do Sistema Educativo Guineense. As constantes crises políticas e debilidades financeiras no país, não facilitou a concretização de várias tentativas de reformas necessária e que podem contribuir no apaziguamento e reconciliar o sistema educativo com a realidade do país.

O presente trabalho está organizado em quatro (4) capítulos consoante os objetivos definidos.

O primeiro capítulo, inicia-se com o enquadramento teórico da descentralização, no qual apresentamos as deferentes abordagens dos autores sobre conceitos da descentralização, democratização, autonomia, qualidade e participação.

O segundo capítulo, trata-se da descentralização, desconcentração centralização e regulação.

O terceiro capítulo, trata-se de enquadramento metodológica e instrumentos de recolha de dados.

O quarto capítulo, trata-se da discussão e apresentação de resultado.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1 Conceito de descentralização

Na década 80, assistiu-se a mudanças nos modelos de administração em muitos países ocidentais, com implicações na transformação de formas tradicionais de administração e nas políticas sociais. Estas alterações são tidas atualmente como um eixo central nos debates relacionados com a autonomia, democratização, a desconcentração e descentralização, que também constituem o objeto deste trabalho de investigação. A descentralização e a autonomia das escolas, com efeito, têm estado presentes nas agendas das políticas educativas de muitos países, apesar das ambiguidades que apresentam em alguns contextos educativos, como no caso guineense. Segundo Melo "o contexto global, a descentralização tornou-se numa espécie de receita para uma sociedade mais democrática" (Melo, 2022, p.7). Embora existem fortes debates em torno da viabilidade ou supremacia da descentralização em relação aos outros modelos. Segundo Barroso e Pinhal, quando procura explicar a metáfora sobres os caminhos da descentralização, afirma que caminho para significar a descentralização "não se pode reduzir às normas e aos decretos, nem pode ser modelo estático, unicamente um conjunto de atribuições, competências e meios legalmente consagrados, que são transferidos para os níveis mais periféricos do sistema" (Barroso, Pinhal et al, 1996, p.11). Para autores no contexto educativo sugerem que há diferentes trajetos ou abordagens possíveis para descentralizar o sistema educativo, o que implica que o processo de descentralização não é único, mas existem varia alternativas na distribuição de poderes e responsabilidade e na promoção da autonomia das instituições educativas com a finalidade de adaptá-las as realidades locais.

A análise do presente trabalho incide na discussão destes conceitos e na compreensão das perceções e definições dos atores educativos estratégicos dos conceitos de descentralização educacional, autonomia, democratização e qualidade no quadro do modelo em vigor na Guiné-Bissau. É com base nas novas configurações a nível administrativo que iremos trazer as diferentes abordagens para justificar a nossa possível linha de posicionamento neste trabalho de investigação. A descentralização como afirma Barroso, permite dispersar os conflitos que num sistema unitário e centralizado, tenderia a ganhar volume e concentrar a energia e tornando-os potencialmente explosivos (Barroso & et al, 2006).

Na Guiné-Bissau, desde independência, vigorava o modelo centralização de todos os serviços afetos a administração do sistema educativo no ministério de educação nacional no centro da capital (Perreira, 2022). Apos a criação de direções regionais da educação houve alteração com a finalidade de auxiliar o ministério da educação no acompanhamento e na execução da política educativa regional.

Em 2010, através da reforma feita no sistema educativo guineense que resultou na criação de lei de base do sistema educativo, aprovado pela assembleia nacional popular com as seguintes inovações: a introdução da descentralização da administração educacional, a manutenção da desconcentração, a democratização e a universalização do sistema educativo.

Estas inovações introduzidas na Lei de Bases do Sistema Educativo têm sido objeto de compreensões, e interpretações que variam de ator para ator sobre a orientação dada pela lei ao modelo de administração do sistema educativo. Estas diferentes leituras da LBSE, tem gerado conflitos na administração do sistema em várias dimensões, cujos ganhos e perdas serão compreendidos através da análise que iremos proporcionar com os depoimentos dos atores educativos entrevistados.

A lei de base do sistema educativo seu art.º 44, nº. 2 sobre o princípio organizacionais de administração do sistema educativo determina o seguinte:

"A ação do Ministério responsável pela coordenação da política educativa desenvolve-se a nível da Administração central e local, devendo ser fomentada uma adequada política de descentralização e desconcentração das respetivas unidades orgânicas" (LBSE-GB, 2010).

A compreensão e as interpretações dos intervenientes no sistema educativos têm criado constante ambiguidade na concretização deste artigo. O artº.3, alínea c) da mesma lei aponta que a necessidade de diversificar, desconcentrar, descentralizar as estruturar afetos ao sistema e as atividades educativas de modo a adaptá-las as realidades do país.

No vocabulário internacional, a descentralização tem sido aspiração fundamental desde há algum tempo, tal como a participação, a igualdade de oportunidades, autonomia e a reforma (Weiler, 2000), segundo Melo o "mais importante do que destacar as vantagens e desvantagens da descentralização, ou seja, se esta é boa ou má em si mesma, é compreender as condições sob as quais a descentralização pode promover a democracia local, a prestação eficiente de serviços públicos e o desenvolvimento regional" (Melo M. C., 2022, p. 27)

A descentralização administrativa "ocorre quando o Estado, que tem como cabeça o Governo central, não tem apenas a seu cargo o exercício da atividade administrativa e antes a reparte com entes territoriais infraestaduais dos quais o mais conhecido é o município" (Oliveira A. C., 2011, p. 139) Que são dotados de personalidade jurídica reconhecida pelo estado e de um conjunto de características que lhe atribui a autonomia e liberdade de agir em conformidade com as competências reservadas pela lei (idem). Ainda é possível notar que há tensão entre estes dois modelos de administração, o que levou Furtado (2005), afirmar que não existem ainda dados convincentes que possam categoricamente provar a supremacia de um sobre outro, muito embora seja hoje bem visível a opção pelos modelos descentralizados.

Segundo Luís Sá a palavra descentralização no seu "sentido rigoroso, deve ser reservada para o reconhecimento da coletividade territorial que prossegue, uma certa esfera de interesses

próprios da respetiva população dos órgãos representativos por esta eleitos e que exercem poderes próprios com a autonomia" (Sá, 1989, p.18).

A descentralização "é um processo, um percurso, construído social e politicamente por diferentes atores (muitas vezes com estratégias e interesses divergentes) que partilham o desejo de fazer o local um lugar de negociação/ uma instância de poder e um centro de decisão" (Barroso & Pinhal, 1996, p. 11). A descentralização administrativa ocorre quando a autoridade central transfere algumas das suas competências para outras pessoas coletivas jurídicas com a finalidade de persecução de certos fins. A descentralização administrativa admite que a decisão seja tomada através das entidades dispersas seja pela autoridade central e periférico/delegada. Sendo um campo meramente social, é fundamental que a solução de problema levantado no setor seja resolvida pelos próprios sujeitos que de alguma forma interagem diretamente com a realidade e por isso é imprescindível entrevistar os atores educativos no âmbito deste trabalho. A descentralização administrativa "implica a transferências de processos e funções administrativos para os governos locais" (Bravo & Monteiro, 2020),

Para Caetano (1991) a descentralização respeita as entidades territoriais e se fundamentam em tradições que alguns vão filiar na própria natureza das coisas, a devolução de poderes sendo considerada simples processo técnico de descongestionar, o Estado de uma parte das suas tarefas criando, como se fossem cireneus (que auxilia, ou ajuda), entidades que tomem sobre si atividades especiais mediante o exercício de uma administração estadual indireta. Entende a centralização administrativa corresponde a uma "orgânica em que na gestão dos interesses locais prevaleça a hierarquia dos serviços e das competências de tal modo que os serviços locais e as respetivas chefias estejam sempre subordinados aos serviços e as chefias centrais" (Caetano, 1991, pp. 248-249). Para João Pinhal o estado pode de descentralizar iniciativa ou o sistema, mas continua a ser a entidade fiscalizadora máxima, ou seja, assume a tarefa de regular, controlar e de correção de irregularidades que eventualmente pode ser detetado no âmbito de funcionamento das entidades locais (Pinhal, 2012).

Para o autor a descentralização se desenvolve do contrário a centralização, porque os serviços ou departamentos locais são pessoas coletivas territoriais e os seus órgãos gozam de ampla autonomia, e atuam livremente nos exercícios dos seus poderes legalmente atribuídos e estão sujeitos apenas à fiscalização dos tribunais das legalidades dos atos praticados no cumprimento das suas funções, e não existindo uma relação vertical ou hierarquizada entre o poder local e central. Enquanto a centralização existe relação vertical a nível hierárquicos dos poderes porque os órgãos locais não têm a autonomia de decisão delegados e sem poder de decisão nos órgãos locais, ou seja, centralização tende a uniformizar decisões.

A "descentralização se refere ao grau de delegação de tarefas, poderes e autoridade aos níveis mais baixos da organização" (Kwasniscka, 1991, p. 186), . Neste pressuposto a

descentralização apresenta o alto grau de delegação de tarefas, poderes e autoridade de planear, decidir e executar as competências em matérias dos poderes delegação.

"A descentralização define-se como fenómeno de atribuição de poderes públicos a entidades intraestaduais e em certa medida, como princípio orientador de atuação do estado na procura de forma eficiente na satisfação das necessidades básicas" (Ribeiro, 2016, p. 20). A descentralização é um processo que é acompanhado pela subtração de alguns poderes do órgão central que detinha e por isso os novos órgãos locais instituídos gozam de autonomia na tomada de decisão.

No processo de descentralização ocorre uma efetiva devolução de poderes para os níveis de decisão regionais. A "descentralização é o modo como se encontra organizado o poder de decisão na organização, reflete-se no fenómeno da descentralização" (Caupers, 2002b, p.133). Segundo autor a "descentralização pode ser vista numa perspetiva macro-organizativa ou micro-organizativa", na perspetiva macro-organizativa a descentralização admite a existência de entes descentralizados de nível mais baixa hierarquicamente, ou seja, admite a partilha de poder de decisões entre várias estruturas e não como acontece na centralização onde as decisões são tomadas no centro de poder ou nos órgãos centrais. A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização (Chiavenato, 2000, p. 187). Segundo autor a nova tendência de repartição dos poderes, tem como finalidades de proporcionar da melhor forma a utilização dos recursos humanos, garantindo especialização e melhor coordenação entre os setores.

Na perspetiva micro-organizativa, "descentralização de organização pública" que na linguagem jurídica pode ser denominado de desconcentração. O "princípio da descentralização administrativa determina que os interesses públicos que a atividade administrativa visa satisfazer num determinado país não estejam somente da responsabilidade do Estado, mas também outras pessoas coletivas públicas" (Caupers, 2000a, p. 134). Segundo autor falar de uma verdadeira descentralização é ainda imprescindível a existências das referidas pessoas públicas tenham a sua existência constitucionalmente assegurada, que tenham os órgãos eleitos e que desponham as suas competências previstas na lei e a sua esfera de atuação (idem). A "descentralização implica uma repartição de poderes de decisão entre entidades autónomas tendo por isso uma dimensão política e não apenas administrativa onde adequadamente se ajusta o termo de desconcentração" (Barroso & Pinhal et al, p.113). Para os autores descentralizar é admitir a transferência de competências central para centros periféricos, que tem como finalidade instituir o equilíbrio funcionais de poderes do estado central para as regiões e escolas. Segundo (Costa ,2006, apud, Bravo & Monteiro, 2020, p.3), a descentralização é por definição política e consequência administrativa" descentralização política implica dar autonomia a novos órgãos instituída.

1.2 Democratização de ensino

A democratização de sistema educativo tem sido acompanhada por uma lógica organizacional com a necessidade de aperfeiçoamento da função de administração e gestão do sistema de educativo. A organização escolar e do sistema educativo é complexa, tem a sua dinâmica própria que a carateriza, e particularidades diferentes de outras áreas. A organização do sistema educativo tem como finalidade prosseguir um determinado objetivo estabelecido, através de um conjunto de meios dotados e disposição dos intervenientes na execução de tal finalidade.

A democracia é um regime que aceita a pluralidade de opiniões, ideias, separação de poderes e a participação de todos na definição dos objetivos comuns. A participação no exercício da democracia pode ocorrer em duas formas possíveis, direta e indireta por delegação, através da representação que as comunidades/cidadãos podem delegar os poderes aos seus representantes num fórum de decisão.

"A democracia deve ser encarada como uma porta aberta que possibilita a realização dos objetivos do cidadão face ao do estado" (Mendes, 2010, p. 74). Na democracia a aplicação da lei é um dos elementos essencial no exercício democrático, para garantir a liberdade do cidadão em todos os contextos ou âmbito da sua intervenção social.

Jean-Jacques Rousseau e John Star Mill citado por Lima afirma que a democracia assenta no "poder do povo pressupondo o seu interesse pela participação enquanto fator de mudança. Elitista entende a democracia como forma de dominação exercida por iniciados portadores de uma determinada cultura política e garante o processo democrático liberal" (Lima, 1998b, p. 90).

Apesar de existirem contradições na definição do conceito da democracia, a sua tradicional definição é entendida como poder do povo, isto quer dizer que o povo tem possibilidade de aceitar ou rejeitar as pessoas designadas para governá-lo, por outras palavras o povo é que legitima ou dá legitimidade. Embora a democracia por alguns autores como Sir Winston Churchill apud Pereira, afirma que "a democracia é a pior forma de governo, salvo todas as demais formas que têm sido experimentadas de tempos em tempos" (Pereira, 2021, p. 2). Lima entende que "instrumentos privilegiado da realização da democracia, a participação representa uma forma de limitar certos tipos de poder e de superar certas formas de governo, sua concorrência democrática em termos de influência no processo de tomada de decisão" (Lima, 1998, p.140).

As contribuições dadas pelos autores acima citados sobre o conceito da democracia continuam a ser válido na definição da democracia de ensino, sendo assim vamos fazer o enquadramento desse conceito novo no ensino no seu contexto próprio. A democratização de ensino refere-se à "garantia de igualdade de oportunidade para todos os cidadãos no acesso a educação, permitindo que cada um de acordo com o seu interesse e aspiração possa beneficiar dos bens sociais e culturais existente na sociedade" (Gaspar, 2003, p. 19). Nesta lógica, a democratização de ensino tem como finalidade proporcionar a igualdade social e de acesso a

educação, que reflete no interesse dos cidadãos de forma equilibrada onde os diretos dos cidadãos (do homem) e de cada cidadão de planificar e demais direitos sejam garantidos o seu exercício (idem). Segundo autora, a organização dos meios de divulgação de acesso a todos à educação é procedida pela ideia de construção da democracia moderna no sistema educativo. Segundo Formosinho "a democracia participativa conduz naturalmente a descentralização" (Formosino, 2005).

A constituição da república da Guiné-Bissau (CRGB) no seu artigo 49º determina que "1-Todos os cidadãos têm o direito e o dever da educação. 2- O Estado promove gradualmente a gratuitidade e a igual possibilidade de acesso de todos os cidadãos aos diversos graus de ensino.3- É garantido o direito de criação de escolas privadas e cooperativas" (CRGB, 1996), com a finalidade de cumprir, o direito constitucional consagrado, houve um enorme esforço em reforçar o descongestionamento de administração para as regiões. E ainda no seu artº.16º também da constituição da república que disse o seguinte: "1 - A educação visa a formação do homem. Ela deverá manter-se estreitamente ligada ao trabalho produtivo, proporcionar a aquisição de qualificações, conhecimentos e valores que permitam ao cidadão inserir-se na comunidade e contribuir para o seu incessante progresso. 2 - O Estado considera a liquidação do analfabetismo como uma tarefa fundamental" (idem).

Hermano Carmo afirma que para criar uma cultura política sólida, capaz de "surfar" com sucesso nas tormentosas vagas de mudança, sem entrar numa situação indesejável, é necessário cuidar seriamente da educação para democracia em duas vertentes: tendo a democracia como meta a alcançar, e a educação visa dar a conhecer o quadro normativo de representação já parcialmente constituída. "Viver a democracia, implica por outro lado aprender a participar ativamente no processo de decisão, quer na sua preparação, quer na sua efetivação quer ainda na sua execução, obrigando a regras rigorosas e disciplina que evite efeito perverso" (Carmo, 2014, p. 191).

A democratização de ensino é um processo multifases, não se faz de um dia para outro, é um processo em constante construção. O processo de democratização de ensino e de escolas não se resume só no voto dos participantes no processo, mas tendo em conta o problema de acesso das instituições educativas e escolas, a igualdade de acesso, liberdades e de oportunidade das partes interessadas no sistema, podem ser envolvidos, neste caso os professores, a comunidade, estudantes, é notório que as exigências de envolvimentos dos atores mencionados ganha cada vez dimensão maior, porque entende que a restrição destes atores na tomada de decisão pode fracassar o sistema educativo. A democratização pressupõe o envolvimento de todos os atores na definição dos projetos educativos e na tomada de decisões(idem).

1.2.1 Autonomia em administração do sistema educativo

No quadro de administração quer na educação, assim como nas noutras áreas, a autonomia desenvolve-se em diferentes setores tais como de recursos humanos, administrativos, financeira, organização curricular e pedagógica. Neste ponto a nossa abordagem vai ser centralizado em contexto educativo em geral e administrativo em específico.

Nos meados do século XIX, principalmente com a obra de um dos considerados como primeiro marxista, a burocracia liberal era considerada como "instrumento de opressão" do povo instituído pela burguesia e utilizado para privar o direito de igualdade de condições e liberdade e na ausência deste direito, o comunitarismo que apresentava uma certa cedência nesta matéria e era tida como exemplar mais designado da descentralização. Sendo que no século XX, com a intensificação dos estudos nesta área de ciências sociais, realçam a disfuncionalidade da burocracia, considerando-a como um instrumento de "despersonalização do ser humano, e os estudos consideram de grande importância o exercício da liberdade e de participação como método para amadurecimento das capacidades de exercício da autonomia e liberdade" Formosinho, Fernandes, *et al*. (2009, p.2).

Nos finais do século XX a XXI, é possível notar o aumento de debate sobre autonomia em diferentes áreas, nas quais a educação. O conceito de autonomia é antigo embora não desenvolveu e não ganhou a dimensão que hoje tem principalmente no âmbito administrativo (idem).

A primeira lei de bases surgiu através da reforma feita em 2010, que deu a origem a esse conceito, e passado uma década, passou a ser o objeto de grande revindicação por parte dos atores educativos.

Entrevistar os atores educativos que vivenciaram a realidade local onde estão inseridos, dar opinião sobre a suas formas de encarar uma determinada realidade, permite entender suas perspetivas e experiências em relação ao processo educativo, identificando como percebem e praticam a autonomia no contexto escolar. Além disso, isso contribui para a construção de políticas educacionais mais eficazes e centradas nas necessidades reais dos alunos, professores e gestores. A autonomia é fundamental para o desenvolvimento crítico e reflexivo, e ouvir esses profissionais proporciona uma visão mais ampla e contextualizada sobre seu impacto no ensino e aprendizado.

Segundo Amaral 2006 a autonomia das escolas e a descentralização constituem aspetos fundamentais de uma nova organização de educação:

"O desenvolvimento da autonomia das escolas é complexo já que exige não só alteração das organizações locais da administração, alterações das relações entre os níveis central, e regional e poder local da administração, alteração das competências reforçadas atribuídas ao

poder local, e a necessidade da constituição de parcerias socioeducativas que garantam a iniciativa e a participação da sociedade civil" (Amaral, 2006, p. 60).

A conceptualização tradicional de autonomia refere-se à capacidade de uma organização ou unidade de tomar decisões independentes, sem intervenção externa, visando à eficiência e à adaptação às necessidades internas. Envolve delegação de poder, responsabilidade e liberdade para definir estratégias e processos (idem).

No plano teórico-empírico, o conceito de autonomia atende duas preocupações seguintes:

1. "A primeira, correspondendo ao conjunto de atribuições e competências legisladas ou atribuídas por uma entidade hierárquica superior, com poderes instituintes, através de desconcentração, derivada ou originária, ou através de uma ou várias formas de descentralização;
2. A segunda, correspondendo às práticas que os atores das organizações vão surgindo dentro do quadro legal instituído, potenciando-o ou, mesmo, infringindo-o, conquistando mais e mais competências e liberdades" (Formosinho, Fernandes, Machado, & Ferreira, 2009, p. 5).

A autonomia é importante na medida em que permite "introduzir veículos de inovação institucional. Porem, requer modelos de organização ajustados às realidades, recursos humanos treinados, metas e orientações claras, avaliação e prestação de contas" (CNE, 2008, p. 18). A autonomia é um desafio que a administração contemporânea está a colocar a administração local e central, é um dos elementos fundamentais no funcionamento da democracia, refere-se a liberdade e sujeitando a lei e a prestação de contas de serviço prestado, é ter poder discricionário nos exercícios das competências que são por natureza reservado pela lei(idem).

Segundo CNE, uma instituição é autónoma "implica dizer que a ela própria cabe dar-se a si mesma a sua norma e definir o seu critério de orientação" (CNE, 2008), e refere-se ainda que em caso das instituições não forem reitores de si mesmas, não haverá a autonomia e se persistir nunca será alancado, pois a autonomia é liberdade de definir os objetivos e metas institucionais e orientar-se a si mesma. É nesta lógica que Licínio afirma que "as vertentes democráticos, participativa, descentralizadoras e autonómica representavam algumas ideias importantes e das esperanças significativas de reformas do sistema educativo" (Lima, 1995a, p. 59).

A implementação de autonomia segundo pensamento de Silva e Sá 2017 cit. Pelos autores, afirmaram que:

"A implementação do tipo de autonomia defendida na educação visa, ao nível do discurso jurídico formal, libertar os serviços centrais e dar à escola uma gestão mais forte e personalizada, fazendo prevalecer uma autonomia técnica, que surge associada à transferência de competências " (Carvalho, et al., 2022, p. 3)

A libertação passa pelo exercício da autonomia, das instituições educativas incluindo nas direções das escolas, dando oportunidade à democracia permitindo a intervenção de todos os atores educativos na planificação e na tomada de decisões. O direito de acesso e de igualdade a todos o ensino faz parte da obrigação do Estado atribuído constituição da república da Guiné-Bissau enquanto entidade que deve proporcionar e garantir o exercício do direito a educação. Cabendo instituições e estabelecimento de administração do sistema educativo, a orientar-se com base no princípio de democraticidade para a efetivação desse direito constitucionalmente consagrado.

A autonomia distingue-se da descentralização na medida em que envolve não apenas atribuições e competências dentro de um sistema político ou administrativo, mas mais diretamente a capacidade de ação por parte dos titulares dessa distribuição (Machado, Ferreira, Formosinho, & Fernades, 2005). Na perspetiva dos autores a autonomia funciona ao contrário da descentralização e da desconcentração, porque resulta da "transferência ou devolução" de poderes do centro para periferia, que significa a existência de fora do centro de políticas, "administrativo, de capacidades para movimentar ações políticas desenvolver processos administrativos e aplicar as competências científicas e técnicas" (idem, 2005, p.59). Os autores sublinham que aspetos que os dois conceitos têm em comum, começando por admitir que ambos reconhecem poderes, dos órgãos de uma instituição local o poder de definir e autodirigir internamente as suas ações e atividades.

Azevedo critica como tem sido desenvolvido a prática de autonomia que o levou considerar como "hipocrisia organizada" o discurso de autonomia, falam-se da autonomia, mas no campo pártico é inverso à realidade, porque os discursos assumem uma direção e as decisões também assumem direções contrárias. No entendimento do autor autonomia é definida como "desejo de todos, a normas que as reconhecem e sucedem-se" afirmando surgem sempre modelos atras de modelos, mas nenhum deles foi consagrado porque os atores centrais atuam sob "signo de desconfianças e de prepotência os locais sob signo da dependência" fundamenta na hipocrisia, em que todos os atores acabam por saírem a ganhar (Azevedo, 2012). Ele considera autonomia como hipocrisia, entende que o conceito de autonomia é utilizado de forma superficial ou manipulativa, permitindo que os indivíduos ou instituições afirmem ter liberdade de ação enquanto, na prática, continuam a exercer controle ou favorecem seus próprios interesses. Assim, a autonomia se torna uma ilusão, onde a verdadeira liberdade é substituída por interesses ocultos.

Segundo a intervenção do autor no parlamento que vou citar um dos pontos definido por ele, na procura de esclarecimento do conceito de autonomia afirma que:

"a autonomia das escolas é um elemento instrumental e não uma finalidade das políticas públicas de educação; ela serve (ou não) quer uma estratégia de responsabilização de todos os acores sociais pela educação de todas as pessoas, em cada território, quer uma

organização eficiente e eficaz da administração da educação, ao serviço da sua equidade e qualidade" (Azevedo, 2012, p.1).

Barroso também é um dos críticos da forma como que a autonomia está a ser exercido, e aponta esta forma de exercício de autonomia como uma "ficção" quando refletia sobre a autonomia nas escolas portuguesa afirma que poucas vezes a tal desejada autonomia ultrapassou um simples discurso político que não traduziu na prática:

"Mas ela tem sido uma "ficção necessária" porque é impossível imaginar o funcionamento democrático da organização escolar e a sua adaptação à especificidade dos seus alunos e das suas comunidades de pertença, sem reconhecer às escolas, isto é, aos seus atores e aos seus órgãos de governo, uma efetiva capacidade de definirem normas, regras e tomarem decisões próprias, em diferentes domínios políticos, administrativos, financeiros e pedagógicos" (Barroso J. , 2004, pp. 1-2).

No entendimento de Machado, a autonomia desenvolve-se de forma contrária da heteronomia, porque não aceita a interferência de qualquer entidade externa, que no contexto do sistema de ensino, o autor aponta a necessidade de substituição da estrutura de poder de dominação heterónoma por uma forma que a própria instituição passa a autorregular o seu modo de funcionamento e que exista uma menor relação vertical com as entidades centrais da administração. Para Oliveira a "autonomia representa na sua essência e conteúdo, "uma garantia de competências em favor das instituições" (Oliveira A. C., 1988, p. 250) ou seja a forma de manifestação de liberdade garantida pelo membro de uma organização ou sociedade de assumirem a responsabilidade de definir e conduzir seu próprio destino na administração escolar com poder definir o seu projeto educativo.

1.2.2 Gestão de Qualidade de Ensino

A questão da procura de qualidade não está limitada somente nas indústrias, mas também afeta quase todos os setores sociais, nas quais as escolas estão contempladas. A gestão de qualidade é pensada com a finalidade de controlar de forma global as atividades, mais importantes e com mais relevância na qualidade. Embora o conceito de qualidade não goza de um amplo consenso na sua definição, como veremos nas definições dada por alguns autores.

A qualidade significa construir novos modelos educacionais que eliminam efetivamente as causas dos precários resultados atuais do sistema. É preciso repensar a administração e redesenhar o processo e aprendizagem para resgatar o seu sentido e sua eficácia para garantir a escola a fidelidade da sua missão (Mezomo, 1997). A gestão consiste em medidas políticas, processos e atividades que implicam a organização e destinam-se a otimizar a eficiência e o desempenho por parte dos indivíduos da organização.

Segundo António Ramos Pires, o conceito de gestão de qualidade tem sido ligado a duas questões:

a) O autor afirma que a qualidade "é definida como o nível de conformidade com os requisitos, nível esse que é dado por um conjunto de características distintivas razão pela qual não existe qualidade universal, já que os requisitos e os níveis de conformidades com os mesmos podem variar, assim como as características distintivas.

b) A qualidade é entendida como a forma eficaz de alcançar os resultados desejados (ou seja, a qualidades definidas)" (Piris, 2019, p. 250).

O sistema de gestão de qualidade pode ser "entendida como a filosofia e a prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de cooperação que se concretiza no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes" (Pinto & Soares, 2009, p. 21). A questão da qualidade consiste em fornecer ao cliente as prestações que ele deseja com uma fiabilidade satisfatória, a um preço competitivo no momento desejado e segundo as modalidades que lhe convém (Jocon & Lucas, 1992).

O problema de qualidade de ensino, tornou-se a preocupação de quase todos os países e organizações, na promoção de aprendizagem e ensino de qualidade, e este conceito faz parte de um dos objetivos contemplada na agenda das nações unidas de 2030, no seu quarto objetivo.

A gestão de qualidade de ensino está intricadamente relacionada com adoção das novas políticas de gestão de sistema de qualidade no ensino com a finalidade de provocar as mudanças socioculturais e educativa, no gerenciamento do sistema, contribuindo para um sistema eficiente e eficaz, e no desenvolvimento dos resultados dos serviços afetos ao sistema.

O conceito de qualidade de educação e assim como nas outras áreas de atividade não constitui uma nova questão nas gerações de sociedades (Saraiva, Reis, & Roldão, 2003). A qualidade encontra-se no campo semântico que se divide em duas categorias:

1ª consideram a qualidade como um atributo de tipo "descritivo" (sentido particular) ou essência determinante (sentido geral)

2ª refere-se o tipo de normativo a qualidade exprime um valor relativo um grau de excelência, que é utilizada na formulação do juízo não quantificado (OCDE, 1989, apud Barroso, 1989).

Quando se refere a questão de qualidade no campo educativo torna-se ainda mais problemática, isto é, isso quer dizer procurar os elementos, ou seja, as substâncias determinantes que a partir dos quais fornecem os elementos que possibilitam na formulação dos juízos sobre o contexto, a realidade e praticas educativos (idem).

Para (Saraiva, Reis, & Roldao, 2003), afirmaram que o conceito da qualidade de ensino aparece sempre ligado com a questão da "eficácia e eficiência" referindo-se neste sentido a necessidade de aumentar o maior número de escolaridade dos participantes, " aumento das taxas de sucessos escolar, à adequação do processo de ensino de aprendizagem, à formação de

professores, ao reapetrechamento das instituições escolares e ao reforço de qualificação dos formandos caraterizado pela procura de todos os níveis"(idem).

A questão de qualidade de ensino na Guiné-Bissau, tem sido considerado como patologia que ainda não tem cura, ou seja, difícil de encontrar o remédio para o tratamento. O plano setorial de educação 2017-2025, os dados sobre a qualidade de educação, considera o sistema educativo de «fraco em termo de qualidade», tendo em conta as dificuldades verificadas na aquisição dos alunos de 1º e 2º ciclos de ensino. Os efeitos também dessa fragilidade do sistema, é apontado no plano, o fraco domínio dos conteúdos por parte dos professores, com mais destaque os de matemática e português, as dificuldades dos gestores administrativos também, foi anotado no plano, dificuldade financeiras em aquisição de matérias pedagógicas, infraestruturas e entre outras. (2017).

Segundo Saraiva, Reis, & Roldão, (2003) quando os intervenientes da ação educativa se referem a aspetos qualitativos de um sistema de ensino, tomam como referência o número de escolas e de alunos e docentes e orçamento, globalmente, e quando se referem os aspetos qualitativos desse mesmo sistema, adaptam a adequabilidade dos programas, os processos de avaliação, ao grau de participação, à capacidade de inovação a interação com a comunidade envolvente à partilha de recursos, ao clima e o nível de satisfação dos diversos intervenientes no processo.

1.2.3 Avaliação como instrumento da medida de qualidade de ensino

Avaliação é um dos mecanismos importantes nos sistemas educativos para a responsabilização dos atores educativos, assim como para os governos, seja pela positiva ou negativa em termos do desenvolvimento do sistema educativo. A dinâmica do processo de educativo torna-se cada vez mais exigente e constitui atualmente o epicentro das atenções, tendo como principal objetivo o progresso e melhoria dos resultados seja dos programas assim como de aproveitamento dos alunos. A validação "contribuirá para uma comparação entre as diferentes instituições, promovendo a competição, o que não deixará de contribuir um estímulo, um desafio e até mesmo uma pressão no sentido de uma melhoria da qualidade" (Santos1993 apud Afonso, 1998, p. 226). Também Pacheco sublinha que a "avaliação nas escolas concentra-se em processos-chave como o de ensino e aprendizagem, a liderança educacional, a administração escolar, ambiente escolar e gestão dos recursos humanos" (Pacheco, 2014, p. 45).

A avaliação não promove só o ambiente de competitividade entre as escolas ou alunos, mas também mostra os indicadores do percurso seja da mesma instituição escolar através de desempenho de cada serviço bem como global da escola, poderá fazer com que gestores ou responsáveis afetos a instituição maximizar o esforço no sentido de superar as dificuldade/insucessos identificadas na sua área de responsabilidade. Com base nesta lógica o

autor afirmou que a avaliação é o mecanismo de verificação dos objetivo educativo previamente determinado pelos atores educativo, governos e administradores escolares (idem). Domingos Fernandes, destaca três processos incontornáveis e fundamentais que devem ser compreendidos pelos intervenientes do setor educativo: «a avaliação, aprendizagem e ensino», e ainda afirma que avaliação em qualquer nível de escolaridade só "fará real sentido se estiver fortemente articulada ou mesmo integrada com o ensino e aprendizagem. Ou seja, deve-se acompanhar todas as práticas pedagógicas e em particular os processos de ensino para que este possam ser continua e simultaneamente regulados e melhorados" (Fernandes, 2019, p. 3).

"O objetivo central de avaliação é fornecer as informações que possam orientar as políticas educacionais de modo a apoiar as ações que visam à melhoria da qualidade de ensino" (Neto & Rosenberg, 1995, p. 13). Segundo os autores, a avaliação deverá acompanhar os resultados alcançados tanto no que se refere as metas padrões, pois através deste processo possibilita de melhor maneira de aferir os indicadores a fim de comparar o planejamento com o resultado encontrado nos indicadores para tirar as devidas ilações se é eficaz e eficiente ou não a política nacional avaliada (Idem). E neste sentido torna-se imperativo divulgar os resultados de avaliação realizada, acompanhado com a chamada de atenção aos intervenientes no setor educativo no sentido de mobilizarem e maximizar a participação para poderem contribuir no melhoramento de ação educativa. A avaliação pode ser como um recurso de "comparação entre o resultados observados e os desejados, porque a partir da comparação podem ser levantadas hipóteses para atribuir causas aos efeitos encontrados" (Idem14).

1.2.4 A participação como fundamento de exercício da democracia em administração educacional

A participação é uma das variáveis fundamentais da democracia, por ser um processo que possibilita a partilha do poder de decisão entre os membros pertencentes à mesma sociedade, e por isso considera-a como a forma mais concreta de consolidar a democracia. O conceito de participação, embora complexo e que assume significados, preciso no quadro da democracia, onde é associado à decisão, ao governo, à partilha de poder (Lima,1998). O artigo 3º da constituição da república da Guiné-Bissau determina que a "República da Guiné-Bissau, é um Estado de democracia constitucionalmente instituída, fundado na unidade nacional e na efetiva participação popular no desempenho, controlo e direção das atividades públicas, e orientada para a construção de uma sociedade livre e justa" (CRGB,1996). A educação como um "projeto da sociedade e para a sociedade exige um consenso nacional em torno dos seus elementos básicos. O sistema educativo que nasce sem uma participação da sociedade na sua determinação dos seus princípios gerais será dificilmente assumido pela sociedade" (Sarrmona, apud, Furtado, 2005, p.85).

O autor afirma que a participação deve ser "incentivada pelo poder e facilitada por via de medidas legislativas concretas" e de canais de informação. Ainda sublinha que a participação em contexto educativo assume outros contornos, que não se trata como mera atividade "técnica exclusiva dos profissionais da educação, mas de toda a sociedade pois a educação incide simultaneamente sobre os seus valores, sobre a cultura e sobre a personalidade de cada cidadão" (idem).

A participação na administração das instituições públicas pelas partes interessadas, também é considerada como a outra forma de concretização do exercício democrático seja na arena política assim como nos outros setores sociais como no caso de educação. O debate sobre a democracia é muito antigo, as mudanças que a sociedade tem vindo a sofrer também a democracia é renovado consoante estas mudanças sociais, no qual a participação assume várias variáveis de escalas importantes. O debate que envolve a democracia tem sido acompanhado por várias polémicas de diferentes posições e oposições. Rousseau e Mill cit Lima (1998), afirmaram que a democracia assenta no poder do povo, demostrando o seu interesse pela participação enquanto fator de mudança. Por outro lado elitista, assume posição contraria considerando a democracia como a forma de "dominação exercida por iniciados, portadores de uma determinada cultura política e garantes processo democrático liberal. A elite defende que a democracia não é o poder do povo, mas sim o poder das elites para o povo que se limita a escolher as elites" (Canotilho,1981 *apud* Lima,1998, p.90).

O conceito tradicional da democracia (poder do povo), esta definição foi considerada impossível a sua realização pelos teorizadores elitista na pessoa de Anthony, desde que no governo se encontra vários elitistas em competição. Esta limitação da democracia pelo elitista consequente subalternização da importância da participação (Schumpeter & Michels,1942 apud Lima,1998).

A participação dos intervenientes no processo por parte dos professores, famílias, alunos e demais é uma das formas que favorecem o envolvimento de todos na procura e na tomada de decisão sobre os problemas e projetos educativos. A construção do processo de gestão escolar "democrática participativa implica repensar a lógica da organização e participação nas relações e dinâmica escolar, tendo como fundamento a discussão dos mecanismos de participação, as finalidades da escola, bem como a definição de metas e a tomada de decisão consciente e coletiva" (Silva & Silva, 2014, p. 1).

A Lei de Base do Sistema Educativo guineense define o princípio de participação de seguinte forma no art.3 alínea d) "Promover a participação de toda a população, designadamente alunos, pais e encarregados de educação, docentes e outros atores do processo de educação, na definição da política educativa e na administração escolar" (LBSE, 2010). Embora Lima (1998) ressalte que a participação deve resultar na auscultação, desde o início até à tomada de decisão sobre o problema da escola. Também pode ser articulado com o artº.3 e artº.38 da mesma lei, que estabelece o seguinte: Deve ser assegurada a igualdade de oportunidades no acesso e sucesso

escolar, pelo estabelecimento e desenvolvimento de atividades e medidas de apoio e complemento educativos. A concretização destes objetivos significa o respeito pelos princípios democráticos nos estabelecimentos de ensino. Seguindo o espírito da Lei de Bases do Sistema Educativo, define que as responsabilidades e poder de decisão no setor educativo assim como na administração escolar devem ser partilhadas, envolver todos os intervenientes no processo para enfrentar os desafios, com a finalidade de promover melhoria no sistema e na administração escolar.

A participação de todos os intervenientes no processo educativo e na sua administração, também na escola, é considerado como uma estratégia de "construção do desenvolvimento da autonomia e autonomia pessoal e social e ainda da cidadania e construção da própria democratização" (Ferreira, 2007), segundo o autor a participação em educação tem a ver com a colaboração, no sentido de participar nos trabalhos e na procura da solução viável para a escola. Segundo Baptista Machado apud Ferreira, (2007), considera a participação como condição básica de consolidação da democracia com a finalidade de salvaguardar os direitos do cidadão, defesa e contra o abuso da administração pública. A participação surge como a forma de "assegurar a decisão democrática e a garantia dos administrados em domínio da ação administrativa" (Idem, p.63).

A participação é vista como a outra forma de melhorar a qualidade pedagógica, e por isso democratizar a administração escolar, implica envolvimento de todos na procura e na tomada de decisão mais consistente, e não só, como a forma de exercer o direito enquanto parte chave no processo educativo no caso dos professores e pessoal administrativo, a comunidade e pais e encarregados de educação. A gestão escolar democrática e participativa "é concebida como um elemento de democratização da escola, que auxilia na compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos e, na articulação das relações sociais, da qual fazem parte os desafios concretos do contexto histórico que vivenciamos" (Silvas & Silvas, 2014, p.1). Segundo Lima o estudo da participação nas organizações educativas, designadamente na escola, remete para a problemática da democratização da educação e do ensino e para a construção da escola democrática (1998, p.137), e por isso que processo de participação é visto como um dos mecanismos de concretização da democracia, porque envolve a sociedade, ou seja, os interessados na execução, na tomada de decisão e na resolução de programa identificado. A participação pode ser entendida neste caso como uma "via legal pela qual um projeto educativo é aceite ou não e é assegurada a responsabilidade na orientação e funcionamento dos serviços educativos" (Furtado,2005, p.86).

A participação da comunidade local no sistema educativo fortalece a democracia ao promover a inclusão, a transparência e o envolvimento cívico. Ela permite que as decisões educacionais reflitam as necessidades e valores da comunidade, aumentando a responsabilização. Além disso, fortalece a coesão social e empodera cidadãos, garantindo um sistema educacional mais justo e equitativo. Esse processo fomenta o respeito aos direitos humanos e a diversidade,

essenciais para uma democracia consolidada (Idem). A educação pública sendo da responsabilidade do Estado, envolver os cidadãos em geral e locais numa determinada zona geográfica do país seria o resultado do cumprimento da sua obrigação constitucional em que o próprio Estado enquanto pessoa coletiva tem como uma das suas obrigações promover a participação arti.3º da CRGB.

Capítulo II - Descentralização de administração de educação centralização e desconcentração

2.1 Centralização e descentralização de administração educativa

O presente ponto aborda a descentralização, desconcentração e centralização do sistema educacional, destacando seu papel crucial na distribuição de poder e recursos entre os diferentes níveis de governo, suas vantagens e desvantanges técnicas e políticas. Através da análise de seus impactos, pretende-se analisar como estes processos podem promover uma maior autonomia, eficiência e inclusão nas políticas educacionais. Além disso, pretende-se, igualmente, discutir os desafios e as oportunidades geradas pela descentralização, com foco na melhoria da qualidade da educação e na participação das comunidades locais.

O conceito da descentralização assim como o de centralização, concentração e desconcentração referem-se a forma como está organizada internamente cada pessoa coletiva publica ou de uma organização. A natureza destes modelos, é que a centralização administrativa não possibilita a existência das outras pessoas coletivas públicas enquanto a descentralização atua de forma contrária, ou seja aceita a existência de outras pessoas coletivas de natureza pública e privada com a finalidade de satisfazer as necessidades básicas das populações locais.

É importante distinguir de forma clara o modelo adotado para administração do sistema educativo, porque se não o fizer poderá redundar ou cair nas interpretações nebulosas, ambíguas que poderá resultar na má administração. No modelo centralizado de administração educativa o poder de decisão pertence exclusivo ao nível central. Geralmente as estruturas criadas pela entidade central, é piramidal, ou seja, a relação entre o centro e região é vertical, porque os níveis mais baixos de poder são considerados como de pura execução das medidas adotadas pelo centro (Furtado, 2005). O modelo descentralizado aceita a partilha de poder de decisão como os restantes níveis das estruturas da organização, seja ela regional ou local. Furtado afirma que descentralização as organizações escolares geralmente gozam de uma ampla autonomia na administração dos recursos disponibilizados para a instituição assim como na tomada de decisão. E ainda é possível constatar neste modelo a responsabilidade mais acrescida a nível central que assume a responsabilidade mais gerais como de “planejamento, a coordenação a distribuição dos recursos” (Idem, p.129).

Os conceitos de centralização assim como a descentralização devem ser utilizados em duas perspetivas ou sentidos, no plano jurídico e político-administrativo. A definição da centralização sob ponto de vista jurídico-administrativo dado pelo autor, afirma que só pode ser considerado um sistema centralizado, quando todas as atribuições administrativas são dadas pela lei ao Estado, e não aceita a existência das outras entidades públicas ou seja pessoas coletivas públicas que exercem essa função administrativa, é reservado apenas ao Estado para exercer esta função Amaral, (2000, apud, Nico, 2013). Do ponto de vista político-administrativo, o autor

afirma que a descentralização administrativa, é quando o exercício da função administrativa não é reservado apenas ao Estado, implica que esta função administrativa pode ser exercida pelas outras pessoas públicas de diferentes zonas territoriais (Idem).

O autor considera esses elementos como condições básicas para a existência de um desses modelos de administração levando em conta o plano jurídico e político. Considera-se a descentralização quando os órgãos instituídos devem ser fruto ou o resultado de uma eleição da população local, assim como o grau da autonomia dotada a essa nova pessoa coletiva no exercício da função administrativa local ou territorial. A "centralização não reconhece a vida das coletividades, com efeito a centralização é a forma de organização administrativa em que o exercício da função administrativa é prosseguido apenas pelo estado" (Duarte, 2016, p.49). A autora afirma que a descentralização "se reduz na repartição das competências e atribuições entre o Estado e entes destintos" (Idem, p.49).

É importante salientar que cada um destes modelos de administração tem as suas vantagens e desvantagens políticas de acordo com a realidade e contexto em que são aplicados, e estas serão abordadas nos itens seguintes.

2.2 Desconcentração de administração

A desconcentração é um processo de transferir para serviços regionais e locais do Estado competências situadas nos serviços centrais, é, portanto, um processo de repartição de competências dentro do tipo de administração estatal direta (Caetano,1991). Neste modelo de administração prevalece a relação vertical entre a administração central e regional, porque a autoridade central transfere o serviço e mantém com poderes centralizado, e o titular de novo serviço transferido fica como delegado sem poderes discricionário (Idem). No entanto, Sousa Fernandes, afirma que a desconcentração é a modalidade atenuada da centralização, porque a estrutura de administração mantém-se hierarquizada, porque os poderes são delegados e não próprio de agentes em posição intermédias (Fernandes, et al, 2005).

A desconcentração de administração educacional, resulta na transferência de certas atribuições dentro da mesma estrutura hierárquica, e que permite auferir de certas vantagens técnicas e políticas.

Tecnicamente a desconcentração, contribui para o melhoramento e na eficiência administrativa, possibilita a distribuição de responsabilidades entre deferentes unidades, desburocratizando os fluxos das decisões e suas execuções políticas torne mais flexíveis. Politicamente a desconcentração pode contribuir na redução da burocratização e concentração de poderes dos órgãos centrais para as instituições regionais, contribuindo na maior flexibilidade na gestão e aumentando a capacidade de dar respostas aos problemas locais de ensino (Idem).

2.3 Vantagem e desvantagem política administrativa e técnica de centralização

A centralização não tem sido considerada de prioridade para muitos países atualmente na administração dada as reformas em diferentes campos sociais em que a descentralização é vista como o melhor modelo por alguns autores. Apesar das críticas de muitos autores feitos a este modelo, mas não deixa de ter as suas vantagens e desvantagens na administração, que queremos destacar aqui neste trabalho.

A vantagem da centralização é evidentemente na "garantia de ação do Estado e na coordenação da atividade administrativa" (Formosinho, 2005, p. 15), no sistema centralizado os poderes de decisões se encontram alocadas na instância máxima de administração, cabendo as instâncias intermediárias a execução das diretivas emanadas pela instância superior. Outra vantagem da centralização, destacado pelo autor, oferece a maior possibilidade na racionalização das atividades administrativas, porque ao afastar a tomada de decisão na instância de nível onde as decisões são executadas, garante-se uma maior a impessoalidade das decisões.

Centralização, tecnicamente facilita a padronização de procedimento de procedimentos e a implementação uniforme de políticas em todo território. No que se refere a vantagem política a centralização assegura a estabilidade e coesão no governo, porque poder está concentrado na única esfera de tomada de decisão (Formosinho,2005).

2.4 Desvantagem da centralização

Também é possível destacar as suas desvantagens a partir das evidências que podem ser notadas na burocratização dos serviços administrativos, a instância central é dispendiosa e resulta na ineficácia, gerada pela demora na tomada de decisões. É notório com o aumento dos problemas sociais mais complexas, modelo centralizado não consegue atender as demandas da população distante da esfera de central.

Politicamente, o modelo centralizado tende a reduzir a autonomia das regiões, concentrando poder nas mãos de poucos, o que pode gerar alienação e insatisfação popular e tecnicamente pode resultar em lentidão na tomada de decisão devido os poderes concentrados na administração central (Idem).

2.5 Vantagem e desvantagem política administrativa e técnica da descentralização

Em muitos países e organizações internacionais aconselham os Estados adotar a descentralização como mecanismo de desburocratização do aparelho administrativo para atender adequadamente as exigências e problemas complexos na administração. A descentralização pela sua natureza consiste na repartição das competências e poderes de decisão entre autoridade central e regional e local. Para (Formosinho, et al, 2005), começaram por destacar as vantagens da descentralização,

afirmando que oferece a maior eficácia dos serviços prestados pela administração. Segundo eles o sistema descentralização tem vindo a dar resposta dos constrangimentos criados pela centralização, sendo que o estado central depara com a incapacidade de prever com precisão os futuros problemas que surgirão nos serviços locais (Idem).

Os autores também realçaram que a complexificação da atividade económica e social de modelo de ocidental, os problemas locais se "tornaram demasiados complexos, então impõe-se a descentralização porque os serviços centrais são incapazes de prever em pormenor os problemas qua vão surgir, condição previa para os pré-decidir" (p.17). Os autores apontaram como principal vantagem da descentralização, o reforço e adequação da administração pública na resolução dos problemas de forma mais rápida a nível local.

Formosinho sublinha que a centralização não é apenas um processo leonino de partilha do poder entre os órgãos responsáveis na administração do sistema, mas sim um processo cultural de não participação situacionismo e passividade", para ele é um modelo que confina restringe as decisões importantes nos órgãos centrais do poder, que, por conseguinte, resulta na inviabilização e promove a demora na tomada de decisão face aos problemas locais que o sistema e sociedade apresenta. O que significa que sistema centralizado reduz e simplifica automaticamente o professor e gestor escolar num simples executor das diretivas definidas pelo órgão central ou superior hierárquico. Sendo o gestor e o professor confiscado o poder de intervenção, o autor considera que a centralização não é um mero sistema técnico de administração, mas é um sistema que "promove a passividade e conformismo que desmobiliza" os cidadãos a não tomarem parte na procura de solução sobre os problemas locais.

Do ponto de vista técnica a descentralização permite maior eficiência na gestão do sistema, porque as decisões tomadas ficam mais próximas dos problemas locais, possibilitando as soluções mais adequadas e mais rápidas. Do ponto de vista político, a descentralização do sistema educativo, fortalece o exercício da democracia, e também permite ampliar a participação da comunidade local e conferir mais autonomia as instituições regionais de ensino motivando a diversidade de políticas públicas (Formosinho, 2005).

2.6 A relação do Estado com o sistema educativo na Guiné-Bissau

A presença e a relação do estado no sistema educativo guineense têm sido questionadas pela sociedade, tendo em conta a situação que se encontra o próprio sistema, a nível do seu desenvolvimento, de qualidade e das infraestruturas escolares. A responsabilidade do Estado constitucionalmente consagrado, que é de garantir coesão da sociedade politicamente organizado. O Estado como conjunto de instituições publica com a vocação de defender os interesses da sociedade ou cidadãos enquanto um órgão máximo de administração publica.

Durante muitos séculos a educação era controlado pela igreja católica no seu contexto mais abrangente, com as reformas que ocorreram ao longos dos anos, "teve o mérito de Lutero na qualidade de líder do movimento em lutar para a reforma, que acabou por contribuir para institucionalizar os princípios de legitimação do compromisso do estado em relação à educação" Barbosa, (2011 Barbosa 2011 cit; Francisco Te, 2021, p. 75).

A questão do ensino público é uma das responsabilidades do próprio Estado de garantir o pleno funcionamento, desenvolvimento e ensino de qualidade para a formação da sociedade/ cidadãos, como consta no art.º 16 nº1 e 2 da CRGB que o Estado considera a liquidação do analfabetismo como uma tarefa fundamental, e proporcionar aos cidadãos um sistema de ensino na formação do Homem. Neste sentido isso requer a presença permanente do Estado através das instituições vocacionadas e assim como o governo através do ministério de educação e de parlamento na produção do instrumento normativo e no financiamento do setor através do orçamento geral do Estado percentual que consegue suportar na construção das infraestruturas escolares, aquisição das matérias didáticos, pedagógicos e na qualificação dos recursos humanos que atuam no sistema.

No caso da Guiné-Bissau, a iniciativa de eliminação de analfabetismo, teve o seu início no primeiro congresso de PAIGC, realizado em Cassacá, sul de país em 1964, sendo o "propósito de educação visa formação do homem novo, capaz de manter uma luta para descolonizar integralmente o país" Furtado (2005, apud Té, 2021, p.76). a Guiné-Bissau após tornar um Estado independente em 1973, envolveu-se na busca de criar autonomia, com vista a criar um sistema educativo que tivesse como base as raízes culturais do povo guineense e que passa pela conciliação do trabalho manual ao intelectual (idem). A intervenção do estado no sistema educativo e no seu funcionamento mereceu a atenção de Seidi que sublinha três variáveis relevantes de insucessos no sistema educativo guineense, afirmando que esses insucesso não deve-se a questão metodológicos mas sim "fundamentalmente a deficiente organização, programação e preparação de ação" que no seu entender se enquadra naquilo que foi intitulado por Furtado em 2005 de descontinuidade e incoerência, o autor realça a ausência do planeamentos adequados em relação ao que se pretendia alcançar (Seidi, 2019).

A relação sinuosa que o Estado tem estabelecido com o sistema educativo, tem contribuído para colocar o sistema no lugar de carência, de dificuldade que se encontra atualmente (Té,2021). Esta sinuosidade foi sucessivamente na fraca dotação orçamental para o setor. O sistema educativo, está com carência de tudo na Guiné-Bissau, começando desde infraestruturas, materiais didáticos, a formação qualificada dos docentes, e o pessoal administrativo, a falta de equipamentos informáticos assim como o pessoal capacitado para o seu uso, dificuldade de acesso a eletricidade nas escolas periféricas assim como nas direções regionais de ensino (Idem).

Apesar de ser constitucionalmente consagrada a gratuitidade de ensino no art.º 49º, mas devido a situação instabilidade cíclicas decorrente no país, que fez com que na história

democrática na Guiné-Bissau nenhum governo democraticamente eleito chegou o fim do seu mandato, estas instabilidades governativas refletiram negativamente no sistema educativo, e fez com que surgiram as escolas de autogestão que acabaram quase de pôr em causa a gratuitidade de ensino. As consequências deste incumprimento do Estado no setor educativo, fez com que os pais e encarregados de educação pagam propinas mensais nas escolas públicas dos seus educandos em certos zonas do país para evitar de greve nas escolas onde estudam os seus filhos. Segundo Furtado para se situarem à altura das exigências destas funções, os ministérios devem, no mínimo, reunir as seguintes condições: i) gozar de uma certa estabilidade; ii) possuir competências nos domínios de planeamento, gestão e administração; iii) ter um elevado grau de flexibilidade e de adaptabilidade para uma melhor capacidade de resposta às mais diversas situações e necessidades educacionais dos cidadãos; iv) ser capaz de se autoavaliar e de traçar as linhas mais adequadas de atuação; v) contar com meios humanos, materiais e financeiros disponíveis e garantidos a curto, médio e longo prazo. Estas condições nem sempre são acessíveis aos países mais frágeis do ponto de vista económico e financeiro (Furtado;2005).

Segundo o autor setor educativo guineense foi sempre marcado pelo fraco investimento do estado, começando a ser prejudicado logo no orçamento geral de estado, que não consegue suportar as necessidades do que o sistema apresenta, desde formação dos recursos humanos afeto ao sistema, a insuficiência e degradação das infraestruturas escolares, meios de transporte escolares praticamente inexistente, a eletricidade, instrumentos administrativos como os computadores, internet, a falta de definição das políticas educativas coerente e que adaptada a realidade do país. A notada ausência e a fraca relação do estado com o sistema educativo refletiram ativamente no seu investimento que criaram e que estão a criar condições para que haja espaço para sucessivas greves.

2.7 Direção Regional de Educação na Guiné-Bissau, suas competências educativas e o seu funcionamento

A ideia de criação de direção regional de ensino foi movida pela finalidade de descentralização de administração do sistema educativo tornando-o o mais próximo da população local, mais eficiente e eficaz na resolução dos problemas locais de ensino.

A criação de direção regional de ensino nas regiões, surgiu na segunda metade dos anos oitenta, anos após a independência, já tinha existido e que era designado de delegacia regional de educação, dirigido por um delegado, que tinha sob a sua tutela direto dois diretores regionais, um diretor regional de ensino básico e diretor regional de administração escolar. Esta figura designada de delegado era membro do partido único e também era indicado pelo mesmo. Com a elaboração de organigrama do ministério de educação nacional em 1987, foi onde surgiu a designação da direção regional de educação DRE, em substituição da figura do Delegado (Furtado, 2005).

Uma das finalidades da criação dessa direção, era para reduzir as assimetrias de acessibilidade que o sistema educativo apresentava nas diferentes regiões do país, o governo através do ministério de educação nacional na altura decidiu incorporar esta estrutura dentro da sua tutela para o representar a nível regionais no acompanhamento, supervisionar a execução das diretrizes e politicas públicas educativas e consequentemente corrigir as assimetrias regionais e locais na distribuição dos instrumentos de planificação.

Nos anos 90, as direções regionais de ensino, através do governo recebeu um importante investimento nas seguintes áreas, Logística, Recursos Humanos Materiais e apoio financeiro, no quadro de implementação da política de descentralização. Essa iniciativa de implementação dessa política de descentralização, recebeu o acompanhamento especial do banco mundial (BM), no financiamento, formação e fornecimento de equipamento. (Idem).

De cordo com o postulado no artigo 1º alínea a) de regulamento da direção regional de educação, define a direção regional como um órgão responsável pela execução administrativa e supervisão dos serviços educativos na região, de acordo com a política educacional vigente no país, e as orientações emanadas superiormente, funcionando sob dependência direta do ministério de educação. Ainda no nº2 alínea b) do mesmo artigo, cabe ainda a mesma supervisionar todas as atividades educativas nos seus aspetos política, técnica-organizativo, a nível regional orientar, coordenar e controlar a atuação do pessoal docente e administrativo assim como atividade nos estabelecimentos escolares da região.

2.8 Organização da direção regional de educação

De acordo com o regulamento de funcionamento da direção regional de ensino, aprovado pelo decreto nº 6/1991 de 20 de maio, a direção regional tem as seguintes estruturas que a compõe:

- Repartição de gestão escolar (RGE)
- Repartição de estatística e planificação RAF
- Inspeção escolar
- Inspeção escolares dos setores (quando se trata da direção alargada).

2.9 Regulação da intervenção do Estado na educação: uma necessidade no sistema educativo guineense

As mudanças no sistema educativo sugeridas pelos atores educativos guineenses, não podem ocorrer sem produzir os instrumentos que balizam a nova forma de intervenção do Estado.

A problemática da reforma da restruturação do Estado constitui, principalmente nos anos 80 do século XX, um tema central do debate político, num conjunto alargado de países, em todos os continentes, e está na origem de medidas legislativas, muito diversas que afetaram a administração pública em geral e, consequentemente a educação. É no âmbito da educação que

promove os debates sobre as medidas políticas administrativas que devem ser dotados para aplicar no sentido de regular os poderes, ou seja, alterar a forma de intervenção do Estado no sistema educativo. Segundo Barroso de um ponto de vista técnico em "função de critério de modernização e combate à ineficiência do Estado e libertar a sociedade civil do controlo de Estado" (2003, pp.20-21).

Políticas públicas (o de regulação no contexto educativo está associada em Portugal, ao objetivo de consagrar, simbolicamente, um outro estatuto à intervenção do Estado na condução das políticas públicas(Barroso,2005, p.63), segundo autor a novo forma de intervenção do Estado regulador tem como finalidade de distanciar o Estado da modernização da administração pública, e no controlo burocrático consideradas como as suas praticas tradicionais, passando a assumir o papel do Estado "avaliador da eficiência e da eficácia dos resultados" alcançados pelas instituições educativas.

2.10 Regulação nacional da intervenção do Estado

Embora existem várias formas de regulação, mas queremos limitar a nossa abordagem na regulação nacional. O conceito da regulação nacional, o modo como as autoridades, neste caso o Estado e administração pública "exercem a coordenação, o controlo e a influencia sobre o sistema educativo que é orientando através das normas, injunções e constrangimentos o contexto de ação dos diferentes atores sociais e seus resultados" (Idem, p.69). A tendência da regulação é no sentido de reduzir a presença do Estado na administração nos assuntos burocráticos, passando esta responsabilidade para os profissionais, neste caso os professores, pais dos alunos. O autor procurou sintetizar estas variadas formas em três de seguintes formas: "Estado Educador, República dos professores; Mercado educativo", e que resultaram nas seguintes formulas apresentado pelo Barroso:

- Estado + professores – pais dos alunos = regulação burocrático-profissional;
- Estado + pais dos alunos – professores = regulação pelo mercado
- Professores + pais dos alunos – Estado = regulação comunitária

Segundo Barroso a regulação burocrático e administrativo**,** em que a escola e considerado como um serviço de estado que está sujeita as normas que reforçam a intervenção direta do órgão central na administração cujo papel do diretor da escola se resume na fiscalização do cumprimento das normas. Regulação corporativa do tipo profissional e pedagógico, a escola é entendida como uma organização dos profissionais, com uma gestão do tipo colegial gozando uma relativa autonomia pedagógica e financeira, onde o diretor exerce as suas funções mais como um líder pedagógico do que um administrador-delegado do poder central (2005).

Regulação pelo mercado

Neste modelo de regulação, pode ser constatado mais a influência dos pais e encarregados de educação dos alunos no controlo das ofertas educativas e na administração através do processo

de escolas onde vão matricular os seus filhos e também na participação na gestão das escolas incluindo na tomada de decisão no assunto importante da vida da escola.

Regulação comunitária

O autor considera a regulação comunitária como uma regulação local, em os professores e os pais dos alunos estabelecem uma aliança ou cooperação.

Capítulo III - Enquadramento metodológico e técnicas de investigação

3.1 Objetivos de investigação

Segundo Furtado, qualquer trabalho de investigação científica tem como finalidade descobrir, compreender, explicar e por fim transformar a realidade (2005, p10), e este trabalho visa:

- Identificar e analisar as perceções dos atores educativos sobre a forma como a descentralização administrativa e autonomia (consagrada na lei de base do sistema educativo) pode contribuir para a democratização do sistema educativo.
- Analisar a relação do modelo de descentralização da administração educativa com a estabilização e qualidade do sistema educativo.

3.2 Questão de investigação

A nossa preocupação surgiu com base nas sucessivas, tentativas de reformas do sistema educativo que na maioria inconclusivas e que não conseguiram reconciliar o sistema educativo com a realidade do país. A lei de base enquanto instrumento que regula o funcionamento do sistema educacional, prevê a democratização, descentralização, desconcentração e autonomia do sistema educativo guineense, mas na prática tem sempre revelado a dificuldade de harmonizar as suas ações, discursos e o que está previsto na lei, também deparamos com as dificuldades de encontrar outros instrumentos normativos para além da lei de base que definem de forma clara o modelo de administração aplicável no sistema educativo. Neste sentido compreendemos que é necessário dar a nossa contribuição no esclarecimento desta contradição, e acreditamos que a analise do sistema educativo guineense que vai ser feita através deste trabalho, contribua na compreensão das tendências do sistema educativo guineense despois da reforma concretizada em 2010. Analisar as diferentes abordagens e impactos nas políticas públicas através de uma abordagem profunda, que busca compreender:

1. Como é que o processo de descentralização de administração educacional pode contribuir para a democratização, autonomia, qualidade e na estabilização do sistema educativo guineense?

3.3 Enquadramento Metodológico

O problema do trabalho de investigação depende fortemente da capacidade de determinar ou definir os procedimentos que melhor atende os objetivos de investigação previamente fixados pelo investigador, e atender o problema formulado.

O presente trabalho de investigação configura numa abordagem qualitativa. A nossa abordagem na reflexão teórica orienta o desenho e abordagem do nosso trabalho de investigação. A investigação procura identificar e analisar as perceções dos atores educativo em como a

descentralização administrativa e autonomia pode contribuir para democratização, a estabilidade e qualidade do sistema educativo guineense.

Tal abordagem implica uma enfase na qualidade das entidades, nos processos, significações que não são examináveis experimentalmente nem mensuráveis, em termo quantitativo Dezin & Lincoln (Amado, Manual de Investigação qualitativa em educação edição 2ª, 2014). A maior preocupação do método qualitativo reside na "compreensão absoluta e ampla do fenómeno, observados, descreve, interpreta e aprecie o meio e o fenómeno tal como se apresenta e sem procurar controlá-lo" (Fortin, 1999, pp. 22-23). A função da investigação em contexto educacional é de compreender, descobrir, para que no final explicar a realidade do sistema através das informações recolhidas com a finalidade de gerar a mudança e o desenvolvimento do sistema educativo.

O método qualitativo "privilegia essencialmente, a compreensão dos comportamentos dos sujeitos" (Bogdan & Biklen, 1994, p. 16), nesta perspetiva o método qualitativo é mais adequado para a realização deste trabalho de investigação. A "investigação qualitativa implica interpretar ações de quem é também interprete, envolve interpretações a dupla hermenêutica em ação" (Coutinho, 2023, p. 18). Neste sentido o autor afirma que o método procura mergulhar no mundo das perceções dos atores educativos, para compreender a forma como interpretam e dão sentido e o significado ao fenómeno descentralizador. Segundo Coutinho o processo de produção do conhecimento é concebido como um processo interativo e circular, e nesse sentido compreendemos que o método qualitativo oferece condições favoráveis de interagir com os atores educativos enquanto sujeitos e extrair os elementos que contribuam para compreensão do objeto de estudo através de atribuição do significado e o sentido que os atores educativos dão a esse processo de descentralização democratização e autonomia em administração educativa. Tendo as informações provenientes dos atores educativos, possibilita as condições necessárias para a compreensão do fenómeno, e lançar as pontes sobre o futuro formular as novas perspetivas para o sistema. Estudar a descentralização, democratização e autonomia, através das perceções dos sujeitos que envolvem diariamente e diretamente com o sistema, requer o envolvimento desses sujeitos e a seleção de um método que oferece maior flexibilidade na análise do fenómeno para responder o problema levantado.

O método qualitativo "é utilizado para interpretar os fenómenos, que ocorrem por meio da interpretação constante entre a observação e a formulação conceptual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a perceção e a explicação" Blumer, (1977, apud Vilelas, 2009, p.113). Na investigação qualitativa a realidade é "construída a partir do quadro referencial dos próprios sujeitos do estudo, e cabe o investigador a decifrar o significado de ação humana e não apenas descrever o seu comportamento" (Vilelas, p.116).

A investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para construir pista que nos permite estabelecer uma compreensão esclarecedora do nosso objeto de estudo (Biklen & Bogdan,1994, p.49).

A forma de administração das escolas em vigor na Guiné-Bissau, tem sido objeto de divisão de opiniões, discursos e explicações ambíguas, em que alguns atores o consideram como centralizado, desconcentrado, inexequível, ambígua, não democrático, não autónomo e disfuncional para o contexto atual de ensino, associando-o como maior estrangulamento do funcionamento do sistema educativo dada a fraca capacidade das autoridades regionais na tomada de decisão. Tendo em conta estas divergências pretendemos compreender as mudanças e as dinâmicas que o modelo da descentralização de administração educacional com base nas perceções dos atores educativos em como esse modelo pode contribuir para o desenvolvimento, democratização, autonomia e na melhoria de qualidade de ensino. A democratização do sistema educativo tornou-se hoje um acento tónico em muitos países, porque não se pode falar da descentralização e antes de mais sem falar da democratização e autonomia, só tendo a democracia é que se pode descentralizar no seu próprio sentido. Também para falar de qualidade e de estabilidade do próprio sistema educativo, é necessário antes de mais que exista a democracia que pode influenciar na eficácia e na eficiência, do próprio sistema na tomada de decisão. E por isso pensar em descentralização é necessário legislar ou regulamentar o sistema, definir o modo de relações entre as instituições educativa, definir as competências de forma clara para garantir todas as estruturas que fazem parte do sistema possam cumprir com as suas missões, ou seja, das suas competências, e as suas influências na tomada de decisão, para poderem contribuir na estabilização do sistema.

A metodologia qualitativa, nos estudos das problemáticas ligadas as ciências socias procuram mergulhar em contexto pessoal de cada ator ou sujeitos de investigação para compreender, as suas interpretações e como dão sentido e significado a um determinado fenómeno social, no nosso caso educativo. Neste pressuposto o método qualitativo, sendo o método que preocupa mais na compreensão e descrição do fenómeno e definir as particularidades que o sujeito apresenta e não na sua generalização. É neste sentido que pretendemos contribuir no aprofundamento de debates científicos a partir de questionamento sobre o modelo descentralizado, problematizar e contribuir no esclarecimento e coadjuvando na sistematização do conhecimento e na explicação do objeto da nossa investigação.

3.4 Técnica aplicada na recolha de informação

Uma vez definido o tipo de estudo e a elaborada os elementos teóricos, torna-se indispensável definir as técnicas de recolha necessária para construir os instrumentos que nos permitem obter os dados da realidade. A entrevista “é uma técnica utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia

sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo" (Bogdan & Biklen, 1994, p.134). A vantagem fundamental desta técnica "reside no fato de serem os próprios entrevistados que proporcionam os dados relativos as suas condutas, atitudes e expectativas os quais são impossíveis de observar fora" (Vilelas, 2009, p.279).

Amado considera entrevista como um dos "meios mais poderosos para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos mais diversos campos" (Amado, Manual de investigação qualitativa em educação 2ª Edição, 2014, p. 207). A entrevista umas das técnicas de recolha de dados resultante na interação entre o entrevistador e o informante (entrevistado) orientados a partir dos objetivos definidos na recolha da informação vivenciados pelos sujeitos, suas experiências e realidade social, que é traduzido em dados científicos. O autor entende entrevista como método adequado para analisar o sentimento que os atores dão as suas práticas e aos acontecimentos com os quais se foram confrontados: como nas suas perceções, na interpretação.

Recorre a entrevista semidiretiva como procedimento de recolha de informação que tem como suporte direto os objetivos da investigação. Esta técnica permite ter acesso direto aos discursos dos indivíduos, a forma como eles se expressam, suas ideias, seus valores e atitudes. E o essencial nesta técnica é capaz de provocar uma espécie de introspeção (Amado,2014). Segundo o autor a entrevista semidiretiva serve para "três funções, descritas e oferecem o material central e de maior significado e privilegiando uma relação de escuta ativa e metódica" Amado (2001 apud in Amado,2014, p212).

A técnica utilizada neste trabalho seguiu a mesma orientação, com a finalidade de compreender as perceções dos diretores regionais, diretores das escolas, sindicato democrático dos professores, técnico de ministério de educação nacional e os professores, com propósito de compreender os sentidos que dão ao processo de descentralização, por meio de entrevista telefónica. As entrevistas por telefone geralmente "são utilizadas quando o investigador pessoalmente conhece e deseja confirmar as informações que dele possui" (Reis, 2022, p. 96)

Em princípio identificamos os atores educativos, nomeadamente os diretores regionais de educação, diretores das escolas, técnico de ministério de educação nacional, os professores e presidente de sindicatos dos professores e de seguida foram notificados através e-mails e outros por chamada, com a finalidade de confirmar a sua participação na entrevista. Com base do resultado dessa comunicação foi elaborado guião de entrevista, e a calendarização da entrevista, foram enviados declaração de consentimento informado para o efeito de confirmarem que tem conhecimentos dos objetivos e procedimentos do trabalho.

No total foram entrevistados três diretores regionais, três diretores dos liceus em diferentes regiões (Liceu Nacional Kwame Nkruma; Liceu Oficial de Cacheu e Liceu Regional de Gabú), 3 professores de diferentes escolas, grau de formação e regiões, e presidentes de

sindicato dos professores, e um técnico de ministério de educação nacional. Antes de entrevista procedemos com o enquadramento dos objetivos para os entrevistados, e sobre a gravação de entrevista. As entrevistas foram por vídeo chamada, e gravadas e depois transcritas.

No decurso da entrevista procuramos dar especial atenção aos entrevistados/participantes, estimulando-os a motivação, para garantir que estejam à vontade em falar livremente sobre das suas perceções das questões formuladas.

3.5 Análise documental

No primeiro momento, incidimos a nossa atenção na consulta de instrumentos normativos jurídicos selecionados para este trabalho, como a lei de base do sistema educativo, a constituição da república, plano setorial de educação, e regulamento de funcionamento da direção regional de educação. Na seleção das informações precisamos de selecionar livros, revistas, teses, dissertações e artigos. A análise de documentos tem como finalidade selecionar, tratar e interpretar os conteúdos relevantes nos documentos para a compreensão do objeto de estudo.

Capítulo 4 -Apresentação, discussão de resultados e analise de conteúdo

Na investigação qualitativa, a análise dos dados é uma fase do processo indutivo de investigação que está intimamente ligado ao processo de escolha de informadores e das diligências para a colheita de dados (Fortin,1999). A autora considera esta fase como a consequência das outras fases que já foram realizados, e que aponta as pistas ao investigador sobre os elementos para a descoberta do fenómeno em estudo durante o processo de colheita de dados (Idem). A discussão e apresentação dos resultados destina-se a informar o leitor sobre as respostas que os dados fornecem em relação às questões empíricas formuladas no início do trabalho (Coutinho,2023, p.254). No presente trabalho privilegiamos análise de conteúdos, sendo uma técnica que permite analisar de forma sistemática de informações recolhidas de forma a desvendar a nova realidade encontrada, que pode ser considerada como resposta da questão de pesquisa.

Portanto, as realizações das entrevistas ocorreram nas diferentes fases, em princípio foram realizadas as leituras atentas, e analise de guião de entrevistas. E na fase seguinte foi possível, analisar as questões de investigações formuladas para os atores educativos selecionados.

4.1 Secção I - Descentralização do sistema educativo

Quadro 1 - Descentralização do sistema educativo

SECÇÃO I	
Descentralização de administração educacional nas perspetivas dos atores educativos	As perceções dos atores educativos sobre o processo de descentralização
	Perceção sobre o modelo atual de administração do sistema de ensino
	A Eficácia da descentralização, a democratização e autonomia para o sistema educativo na Guiné-Bissau
	Implicação da descentralização na estabilização e na qualidade do sistema educativo

Fonte: elaboração própria.

4.1.1 As perceções dos atores educativos sobre o processo de descentralização e na melhoria de qualidade

Tendo em conta as informações recolhidas a partir dos entrevistados, as respostas convergiram na definição e adoção da descentralização, como afirmam os entrevistados:

Entrevistado1 Diretor regional "A descentralização é forma de partilhar as responsabilidades entre as entidades centrais e periféricas e pode contribuir para qualidade"

Entrevistado 2 Diretor regional "é a forma administrativa e coesa de repartir as responsabilidades, na tomada de decisões enquanto servidor educativo entre as entidades que compõe o ministério de educação nacional e com a autonomia pode contribuir na qualidade de ensino."

Entrevistado 3 Diretor regional "Para mim a descentralização refere-se criar um sistema de trabalho, onde cada um faça o seu trabalho mediante um termo de referência."

Entrevistado Professor 5 – "a descentralização tem haver com a partilha do poder decisão. O conceito de descentralização seria no sentido que cada órgão, cada membro, cada entidade, cada instituição assume as suas responsabilidades para dar a respostas aos problemas de ensino de qualidade."

A descentralização "consiste no critério de repartição de competências e as atribuições entre o estado e entes destintos" (Duarte, 2016, p.49), o que levou a autora afirmar que descentralização é o progresso e a consequência lógica do princípio democrático. Segundo Formosinho et al (2005) que num sistema educativo descentralizado, democrático e participativo na condução da política educativa tem a participação significativa da sociedade civil, porque o problema de educação é de interesse de todos. Os entrevistados demostraram que a

descentralização pode proporcionar a democracia através das transferências de poderes e participação.

4.1.2 Perceção sobre o modelo atual de administração do sistema de ensino

Relativamente ao atual modelo os atores educativos, consideram desconcentrado ser aplicado na administração do sistema educativo na Guiné-Bissau como mostram os entrevistados:

Entrevistado1 Diretor regional "(…) está a ser aplicado no ensino público e nem o poder está descentralizado, porque o processo fica dependente do ministro, secretário-geral até diretor geral do ensino básico que não pode e nem deve dar ordem aos diretores regionais e por isso é desconcentrado."

Entrevistado2 Diretor regional "ao meu entender o sistema está centralizado para ser vertical, porque aquilo que foi feito desde início da independência até aqui é simplesmente centralização do sistema de ensino, porque todas as discussões, as decisões daquilo que entendemos que pode ser benéfico para o sistema de ensino e decidimos, sempre acabam nos documentos não são tidas ou levadas em conta, seja os problemas regionais que sempre foram e são tomadas ao mais alto nível de ministério de educação nacional. Seja ela de direções gerais e as direções regionais não são ouvidas."

Entrevistado 3 Diretor regional – "Para mim, nos últimos anos o sistema educativo está a ser descentralizado, porque temos recursos humanos nos setores e nas regiões, bem não é um trabalho completo, mas estamos a caminhar para a descentralização**."**

Entrevistados Técnico de Ministério e Professora- "Aquilo que nós podemos compreender em termos de ensino na Guiné-Bissau é que nós estamos com um sistema desconcentrado, saímos no sistema centralizado estamos neste momento de ponto de vista político e administrativo, embora há quem diga que temos um sistema descentralizado, mas que não, sob ponto de vista técnico o nosso sistema é um sistema desconcentrado."

Embora exista uma contradição nas respostas dadas pelos entrevistados sobre o modelo real que está a ser aplicado na administração do sistema educativo, preferimos recorrer às ideias de alguns autores para poder situar bem o real modelo. A centralização "não reconhece a vida jurídica às coletividades, com efeito ela é uma forma de organização administrava em que o exercício da função administrativa é prosseguido apenas pelo estado" (Duarte,2016). A administração estará desconcentrada "quando em todos ou em alguns graus inferiores dos serviços há chefes com competência para decidir imediatamente embora sujeitos à direção, inspeção e superintendência dos superiores" (Caetano,1991, p.254). O autor considera a descontração como a forma de aumentar a eficácia dos serviços e ter conhecimentos dos reais problemas a resolver de forma mais célere na tomada de decisão, por via de organização vertical resultante na

desconcentração das competências. De acordo com a definição dada pelo professor Marcello Caetano, se enquadra perfeitamente na realidade de administração do sistema educativo na Guiné-Bissau. Foram criadas as direções regionais em todas as regiões incluindo setor autónomo de Bissau, e também foi elaborado regulamento que rege o funcionamento das mesmas, mas continuam a ser indicados pelos sucessivos ministros e responder diretamente sobre o mesmo.

4.1.3 A Eficácia da descentralização, a democratização e autonomia para o sistema educativo na Guiné-Bissau

No que diz respeito a eficácia da descentralização, os entrevistados afirmam que o modelo de administração democrático, autónomo e descentralizado pode ser eficaz e adequado para a realidade de ensino na Guiné-Bissau:

Entrevistado 4 Técnico de Ministério "Eu diria todos os modelos são importantes, mas sim depende do contexto, há pessoas que acham que o modelo centralizado não é um bom modelo, depende do contexto, nem sempre o modelo descentralizado traz o melhor resultado."

Entrevistado 5 Professor e investigador "Acho a descentralização e autonomia ajudam e de que maneira na evolução do sistema, e apresenta as novas dinâmicas"

Entrevistado 6 professor "a descentralização tem grande vantagem, quando descentralizamos o nosso sistema educativo - o aluno e o professor, a comunidade e demais interessados sentem-se parte do sistema, porque as medidas que deviam ser tomadas a nível central ou das pessoas que desconhecem a realidade local vão ser tomado nas regiões."

Entrevistado 9 e 10 presidente de sindicato e professora "acho que o modelo descentralização, democrático e com autonomia, é o mais viável para o nosso sistema educativo porque a mudança do governo não vai mais ter grandes reflexos nas escolas e nas direções regionais, porque todos vão ser votados com mandatos."

Os entrevistados sublinham que um modelo descentralizado seria o melhor para o sistema educativo na Guiné-Bissau. A maioria dos entrevistados apontam mudança para descentralização como mecanismo de viabilização do sistema educativo. Um sistema educativo descentralizado e democrático fomenta a participação e relevância da comunidade na definição das políticas educativas e de um lado a ausência das instituições democráticas robustas e mecanismos de responsabilização pode dificultar na concretização da eficácia da descentralização. Para que a descentralização seja eficazmente concretizada deve ser acompanhada pelo compromisso do desenvolvimento democrático das estruturas envolvidas. É como disse Barroso, quando se procura justificar a metáfora, que considera a "descentralização como um caminho", disse que a descentralização se faz descentralizando, isto é, conquistando a autonomia e exercendo

localmente o poder e segundo autor, a descentralização não constitui um fim em si, mas sim um meio para concretizar objetivo" Barroso, et al (1996).

4.1.4 Implicações da descentralização, democratização, autonomia para qualidade e estabilização do sistema educativo

No que concerne às implementações da descentralização, autonomia e democratização pode ter as implicações positivas na melhoria de qualidade como afirmam os entrevistados:

Entrevistado 5 professor e investigador (…) "seria uma das pontes chaves para alavancar o setor educativo na Guiné-Bissau".

Entrevistado 8 diretor de escola (…) "apresentar dinâmica positivo em termo de qualidade porque os delegados iriam ser escolhidos localmente e não ao contrário, uma pessoa conhecida e que conhece a realidade da população e de ensino local. E na minha opinião se pautarmos mais para a descentralização o nosso sistema de ensino vai mudar".

Entrevistado 7 diretor de escola (…)" pode aproximar a instituição educativa junto da parte interessada, a democratização proporciona a igualdade, reduz a discriminação e desigualdade e autonomia oferece condições de traçar e desenvolver os projetos educativos adequando-as seu contexto cultural e social"

Entrevistado 9 presidente de sindicato "com a descentralização, democratização e autonomias destas entidades, permite as populações locais contribuírem na adoção da política educativa adaptando os contextos locais de ensino para facilitar o seu crescimento a nível de aprendizagem. Os alunos ou crianças em certas zonas geográficas há crianças que não sabem falar a língua crioula e muito menos portuguesa e como é que estas crianças possam aprender, e por isso esses conceitos podem servir como suporte na aprendizagem,"

A implementação efetiva da descentralização, autonomia e democratização no sistema educativo guineense, terá implicações que podem contribuir para a melhoria de funcionamento do sistema educativo, contribuir para qualidade assim como na sua estabilização.

> Quando a "descentralização devidamente concebidas e implementadas, existem evidências de que as políticas de descentralização trazem vários benefícios, desde a melhoria da prestação de serviços públicos subnacionais e um maior envolvimento dos cidadãos, até à redução da corrupção e ao impacto positivo no crescimento" (Melo, 2022, p27).

A descentralização prossupõe deslocar o poder de um local para o outro local, visando fazer o local um centro de decisão. A democratização do sistema educativo tem como finalidade fazer com que as pessoas que serão afetadas pela política participem na sua elaboração, na sua

aprovação e na sua execução. A autonomia de se autogovernarem, a liberdade de definir, ou seja, atormentarem-se as suas ações.

A descentralização e autonomia como epítetos sob o qual se tem se tem operados mudanças significativas na gestão e regulação do sistema educativo, cujo contributo para a democratização da sociedade e em particular a melhoria dos jovens de competências não deve ser despercebido OCDE (2010, apud CNE,2012, p.243). Observando os prossupostos levantados pelos autores é lógico pode trazer as mudanças para o sistema educativo na Guiné-Bissau.

4.2 Secção II - Sobre a organização, democratização, autonomia e qualidade

Quadro 2 - Sobre a organização, democratização, autonomia e qualidade

SECÇÃO II	
A organização do sistema educativo, democratização e autonomia	A organização do sistema educativo guineense
	A autonomia das escolas para o desempenho dos diretores regionais
	Despartidarização de nomeação dos diretores regionais e das escolas como a forma de contribuição para a qualidade
	A relação da democracia e qualidade na estabilização do sistema educativo
	Os instrumentos de gestão de qualidade do sistema educativo pelas direções e regionais
	As áreas prioritárias para a autonomia nas escolas
	Importância da participação e democratização para a qualidade de ensino

Fonte: elaboração própria.

4.2.1 A organização do sistema educativo guineense e a universalização de acesso a escola sem custo

A organização do sistema educativo guineense segundo o entrevistado está estruturada de seguintes níveis de ensino:

Entrevistado 4 Técnico de Ministério "nosso sistema educativo está organizado de seguinte forma, o sistema de pré-escolar as crianças de (3) anos, embora não está a ser verificado este subsistema, O primeiro ciclo de escolaridade abrange o 1º e 4º ano de escolaridade, e segundo ciclo de ensino básico que inclui 5º e o 6º ano de escolaridade, terceiro ciclo compreende 7º, 8, e 9º de escolaridade e ensino secundário 10º, 11º e 12º de escolaridade. A LBSE, prevê que o aluno que termina o 9º ano ensino pode ingressar o ensino técnico profissional como previsto na lei a dupla certificação nas escolas públicas, mas que não existe na prática, salvo SOS, e no centro de formação em BUBA."

Entrevistada 10 professora, "o sistema educativo integra a educação formal e não formal. A questão da universalização e gratuitidade quase não existe."

Na Guiné-Bissau a questão da universalidade, gratuitidade e obrigatoriedade do ensino básico. A questão de universalidade e gratuitidade está previsto no art.º12 da LBSE e de acesso a escola para das crianças, tem sido verificado o seu incumprimento na realidade, e a questão de acesso sem custo as crianças nas escolas públicas, também foi verificado a sua violação, devido a incapacidade dos sucessivos governos em cumprir com o que está no caderno reivindicativos os sindicatos dos professores, que resultou nas sucessivas paralisações, ou seja, greves nas escolas públicas, a mais de duas décadas no ensino guineense as crianças estudam na maioria dos casco cinco e as vezes seis meses durante o ano letivo. No que diz respeito a questão de acessibilidade há zonas nas regiões que não têm escolas. Estes e outros problemas originaram o surgimento autogestão nas escolas públicas em que os pais pagam propina mensal para que a escola onde estuda o filho não seja afetada pelas sucessivas paralisações. Assim, podemos afirmar que a questão da universalização e gratuidade das escolas está fracassada na Guiné-Bissau.

4.2.2 A autonomia das escolas para o desempenho dos diretores regionais

Relativamente ao impacto da autonomia das escolas no desempenho dos gestores, os entrevistados consideram que é uma forma de melhorar o funcionamento da escola e de desempenho dos diretores das escolas assim como dos regionais, entendem que com a autonomia conseguem executar os seus projetos educativos e criar as inovações que já sugeriram muitas vezes, mas não foram levados em conta pelos decisores centrais. Segue-se as opiniões dos entrevistados:

Entrevistado 7 Diretor de escola "questão da autonomia é uma questão complexa, se o ministério de educação nacional da Guiné-Bissau quer um desenvolvimento de sistema educativa o ministério de educação terá de dar a autonomia as direções regionais e escolas traçarem as suas iniciativas, criar os projetos educativos próprios, que podem melhorar significativamente as instituições públicas. O ministério deve abster-se de mandar buscar os 40% das receitas que recebe nas escolas deve deixar a autonomia financeira nas escolas e exigir a melhoria das condições das infraestruturas escolares."

Entrevistado 3 Diretor regional "se quer ter o resultado em termo de qualidade na escola ou no ensino em geral a autonomia pedagógica e financeira devem ser prioritários. Na escola que dirijo dou muita atenção no conselho pedagógico."

Entrevistado 10 professora "dar autonomia as escolas, também é uma das formas de responsabilizar os gestores das escolas públicas. O desenvolvimento das escolas não pode ser

impostas aos responsáveis, mas eles é que devem projetar a melhoria e dinamizar a escola e as atividades escolares"

A autonomias das escolas surge, na maioria dos países, integrada num conjunto alargado de reformas ou mudanças globais da administração educativa que visam, em geral, reforçar as atribuições, competências e recursos dos órgãos de governo das escolas Barroso et al (2005, p.23). segundo autores a conceção de autónoma para as escolas deve ser compreendido como uma modalidade global de processo de descentralização. A autonomia das escolas diminui as dependências verticais entre o centro e as escolas na administração das escolas, e invertendo a dependências horizontais com a comunidade local (Idem).

E neste quadro que Barroso afirma que uma certa forma de distribuição das responsabilidades, poderes e atribuição facilita na forma de estabilização de ação coletiva, tornar mais previsível e sem dúvida, mais visível o comportamento dos atores (2005).

Os reforços a autonomia das escolas não podem ser considerados, como fins em si, são fatores ativos de melhoria do serviço publico de educação. Segundo Martins, é importante entender que "dar escolas autonomia autêntica significa contribuir para que a liderança, projeto educativo, comunidade escolar e a qualidade se afirmem como indutores de melhoria nas aprendizagens, de melhor desenvolvimento pessoal e social e de mais coesão" (2005, p.49)

É certo que o reforço de autonomia a escola pode resultar na melhoria de desempenho das funções dos responsáveis e de sistema educativo.

4.2.3 Despartidarização do sistema educativo como a forma de contribuição para a qualidade

Os entrevistados unanimemente deixaram bem claro que enquanto não for despartidarizado o sistema educativo, o mesmo não sairá na situação em que se encontra, a não ser continuar a perder a qualidade, e ser condicionado o seu desenvolvimento pelos partidos políticos. Segue-se as opiniões dos entrevistados:

Entrevistado 5 professor e investigador "O próprio ministro da educação não tem a autonomia porque tem de responder para o seu partido político, o ministro é obrigado a executar as orientações do seu partido político em vez de focar no desenvolvimento do sistema. Se não despartidarizamos a educação infelizmente continuaremos com o mesmo sistema que temos. O partido político é que indica quem deve ser o diretor regional e diretor da escola, proposta de nomeação vem do próprio partido político, essas orientações partidárias acabam por retirar próprio ministro os poderes administrativos. Esta autonomia deixa de existir com estas dependências partidária, isso mostra que não há nenhum governante que está comprometido com os problemas do sistema educativo."

Entrevistado 7 diretor da escola "Na prática, o ministro não faz a indicação dos diretores, tudo é feito nas sedes dos partidos políticos, o ministério formaliza as indicações provenientes nas sedes dos partidos políticos. Muitas das vezes o ministro não conhece o diretor e muito menos o seu percurso académico."

Entrevistado 9 presidente de sindicato dos professores (…) "o cargo do diretor tem de passar pelo concurso publico e não manter essa forma de nomeação política que está a afetar o sistema negativamente. Os diretores por sua vez quando foram nomeados consideram-se donos das escolas e começam também a implementar as ações das políticas partidárias."

Como vimos as opiniões dos entrevistados sobre a partidarização do sistema educativo na Guiné-Bissau, tem como o critério de militância partidária para ascensão ao cargo do diretor seja regional e da escola. Não existe um documento normativo que regula o perfil para quem e como pode, a não ser o critério de pertence a mesma estrutura partidária com o ministro da tutela.

Na Guiné-Bissau, existe um grande desconhecimento do diploma que define o perfil para ser escolhido ou indicado como diretor de escola e nunca foi observado para o exercício desta função. Esta situação não surpreenderá se tivermos em atenção, que o acesso ao cargo de diretor nas escolas públicas tem tido como base a filiação partidária e a militância política ativa, ali chegando por nomeação superior ou convite por confiança (Morgado, 2019, p. 64).

A recorrente prática de nomeação dos diretores não leva em conta o perfil das pessoas, sua qualidade técnica, pedagógica, administrativo e organizacional. Nomeação política de diretores e gestores do sistema educativo em alguns casos possa trazer benefícios em termos de alinhamento político e acesso a recursos que não é o caso do guineense, também apresenta riscos significativos em termos de meritocracia, eficiência e estabilidade do sistema. Para que o processo seja eficaz, é essencial que haja transparência, base em critérios técnicos e um compromisso claro com a qualidade educacional e o bem-estar dos estudantes.

4.2.4 A relação da democracia e qualidade na estabilização do sistema educativo

A relação da democracia e qualidade do sistema educativo é considerado pelos participantes neste trabalho como uma das possíveis formas de viabilizar e estabilizar o sistema educativo na Guiné-Bissau.

Entrevistado 5 professor e investigador "para mim no nosso contexto enquanto não há democracia no sistema e educativo não se pode falar de ensino de qualidade e estabilidade, qualidade de ensino é criado pelos professores de qualidade e com mais condições de qualidades, como infraestruturas ambientes escolar (…)"

Entrevistado 10 professora "democrático trata-se quando os gestores das escolas são eleitos pelos seus pares, com um mandato definido, isso vai fazer com que o gestor e a sua equipe redobrar esforço para alcançar o ensino de excelência, e não vai haver a intervenção política. Isso vai promover a qualidade e estabilidade no sistema."

Segundo Barroso para definir a "qualidade de administração do sistema educativo e das escolas esta deveria obedecer as seguintes características: poder regulador do Estado; administração descentralizada e escolas governadas democraticamente e dotada de autonomia" (Barroso, 1998, p.103).

"A qualidade não é lutar por um qualquer valor supremo ideologicamente puro e politicamente neutro, mas sim uma forma de racionalizar a ação governativa em função de um conjunto de normas definidos pelo poder político" (Idem, p.86). Segundo Gaspar a democracia proporciona as condições iguais de acesso e na tomada de decisão (2003). A relação da democracia com a qualidade na estabilização do sistema educativo na Guiné-Bissau, seria uma das formas importantes para o progresso e na promoção do desenvolvimento do sistema educativo e social no país. Um sistema educativo democrático é aquele que promove a participação e que incentiva a participação de todos os atores interessados na formulação das políticas educativas e na tomada de decisão, tornando-o um sistema que contribua de forma significativa na promoção de aprendizagem e no desenvolvimento integral dos alunos. Através da democracia, há maior transparência na prestação de contas e na tomada de decisões educacionais, o que fortalece a confiança pública e a eficácia do sistema. A combinação de democracia e qualidade fortalece o sistema, criando um ciclo de melhorias sustentáveis.

É importante destacar que garantir a acessibilidade de ensino a todos, não é suficiente para elevar a qualidade de ensino, mas sim conjugando-o com a formação do pessoal docente, administrativo, modernização de currículo escolar, apoio integral das escolas no fornecimento de materiais didáticos, equipamento informático e infraestruturas em condições adequados, são as condições básicas para promover a qualidade de ensino.

4.2.5 Os instrumentos de gestão qualidade do sistema educativo pelas direções regionais

Os responsáveis das direções regionais entrevistados, afirmaram que sempre há fraca intervenção do Estado nas direções regionais. Fez com que as mesmas estão sem eletricidade, falta de computadores, internet e falta de meios de transportes.

Entrevistado 1 diretor regional "a direção regional de ensino não tem carro, nem moto e nem bicicleta para poder circular para as escolas, o que nos facilita neste caso são telemóveis."

Entrevistado 2 diretor regional controlo "é através da estatística que faz a colheita de dados setoriais que começa por escola, depois por setor e os responsáveis setoriais de estatística leva para região o mapa setorial de estatística para o responsável de estatística regional para o efeito do resumo de aproveitamento anual."

Entrevistado 3 diretor regional "através dos mapas estáticos compilar os dados, inspetores através das fichas de visitas nas escolas, mapas de controlo de pontualidade dos professores."

No concerne à gestão e controle do sistema educativos pelas estruturas regionais os entrevistados confirmaram que não têm recursos matérias e financeiros disponíveis para dar respostas e fazer face as demandas que o sistema apresenta, alegando que uma carência dos meios e a incapacidade dos recursos disponíveis para prestarem o serviço de qualidade. A inspeção regional é uma estrutura que faz parte da direção regional, que está sob tutela da Diretor regional e que tem como a responsabilidade de dar formação, reciclagem e apoio técnico pedagógico aos professores e animadores culturais, supervisionar, do funcionamento e gestão das escolas, quanto a gestão curricular, programas e entre outras competências artº.7 e 8 de regulamento de direção regional e artº.52 de estatuto de carreira docente, Cabe à Inspeção-geral da Educação o controlo e a inspeção das atividades de formações em quaisquer das suas modalidades previstas no presente diploma, quando realizadas na Guiné-Bissau. Estas e entre outras são as responsabilidades a nível regional e por outro lado carência dos meios acima mencionados pelos responsáveis e os próprios inspetores com dificuldades em termo de domínio de atividade de inspeção quase é impossível de se esperar de um resultado concreto da realidade educativa e de qualidade.

4.2.6 As áreas prioritárias para a autonomia nas escolas e nas direções regionais de ensino

Os entrevistados demostraram mais interesse na autonomia pedagógica e financeira como sendo as áreas prioritária para a conceção de autonomia:

Entrevistado 5 professor e investigador "até pode se esperar que houvesse a autonomia pedagógica e financeira, mas, contudo, a parte financeira se o próprio ministério não consegue financiar as suas próprias atividades só depende dos parceiros e quando estamos a falar da parte financeira também estamos a tratar da parte pedagógica porque ninguém consegue fazer atividades pedagógicas sem ter recursos financeiras disponíveis."

Entrevistado 7 diretor da escola "ministério deve abster-se de mandar buscar os 40% nas escolas deve deixar a autonomia financeira nas escolas e exigir o melhoramento das condições das infraestruturas escolares."

Entrevistado 8 diretor de liceu "para mim a autonomia pedagógica é uma das áreas mais relevantes para ser concedido a autonomia, embora alguns falam de finanças e mais outras coisas, mas dou mais atenção neste órgão porque é o cérebro da escola"

"De um ponto de vista formal-legal autonomia da escola significa que o estabelecimento despõe de uma capacidade de decisão própria através dos seus órgãos representativos em função das suas competências em determinados domínios (estratégias, pedagógicas administrativas e financeiras), que se exerce através de atribuições, competências e recursos transferidos delegados de outros níveis de administração" (Barroso J. , 2005b, p. 109).

A autonomia pedagógica e financeira foram as duas principais as áreas prioritárias apontadas pelos atores e responsáveis das escolas. Conceder autonomia pedagógica e financeira às escolas é crucial para promover a flexibilidade e a adaptação das práticas educacionais às necessidades locais, permitindo que os educadores adotem métodos mais eficazes e inovadores. A autonomia pedagógica permite que as escolas escolham abordagens didáticas que melhor atendam aos seus alunos, respeitando as especificidades culturais e regionais. Já a autonomia financeira possibilita que as escolas gerenciem seus recursos de maneira mais eficiente, priorizando investimentos em áreas essenciais como infraestrutura e formação contínua de professores.

A autonomia pedagógica "confere a escola o exercício de competências no domínio da organização pedagógica, gestão do currículo programas e atividades educativas, da avaliação da orientação e acompanhamento de alunos" **(**Santos, et al, 2006 p.66).

4.2.7 Importância da participação e de democratização para a qualidade de ensino

A democratização das escolas é a pontado pelos atores educativos como uma das condições básicas para um bom funcionamento das escolas publicas e de participação da comunidade na vida da escola, na formulação e na tomada de decisões.

Entrevistado 6 professor "a democracia é aceitar a existência de um fórum próprio de tomada de decisão, e através da participação de todos os interessados no processo incluindo a comunidade."

Entrevistado 9 presidente de sindicato "democratização proporciona a participação da população local com vista a contribuírem na adoção da política educativa adaptando-a os contextos locais no ensino para facilitar o seu crescimento a nível de aprendizagem."

Como confirmam os entrevistados, a participação é um dos mecanismos de concretização da democracia, envolver a comunidade na tomada de decisão sobre as políticas locais de ensino e na elaboração de projetivo educativa da escola é umas das formas de atribuir a como unidade a

responsabilidade sobre no desenvolvimento do sistema educativo. direto de participação dos pais nas decisões que envolvem a educação dos filhos constitui um direito praticamente inquestionável nas sociedades contemporâneas (Davies 1989 apud Dias, 2008).

Conclusão

O presente trabalho de conclusão de curso, proporcionou-nos uma melhor compreensão do funcionamento do sistema educativo da Guiné-Bissau, nomeadamente, na vertente de administração. Assim, o sistema educativo guineense ainda permanece estagnado nas suas principais funções, destacando a questão de fraca qualidade, a falta das infraestruturas adequadas, a permanência de dificuldades acesso das escolas nas certas regiões do país, a gratuitidade de ensino fracassada e que deu a origem as escolas de autogestão, a permanência do modelo desconcentrado na administração do sistema educativo, a ausência de princípios democráticos na administração do sistema educativo assim como na gestão das escolas e direções regionais.

> O autor considera ser "paradoxo fundamental do Estado democrático moderno: para manter o controlo, tem de adaptar estratégias que fazem perder a sua legitimidade (como seja centralizado); em contrapartida, para manter essa legitimidade, o Estado tem de adotar medidas que fazem diminuir o seu controlo efetivo como é o caso da descentralização descentralizado" Weiler (1996, apud Barroso et al, 2006, p.28).

Quanto às perceções dos atores educativos, apontam a necessidade de descentralizar e de adotar maior autonomia e democratização nas escolas, para melhorar e promover a participação dos atores e a comunidade local em contribuir para eficácia e na melhoria de qualidade. Os atores afirmaram que os diretores regionais assim como das escolas não gozam de autonomia nos exercícios das suas funções porque todas as orientações vêm do ministério, sendo cumpridas de forma estrita e passivamente.

Quanto ao modelo atual, o resultado obtido a partir dos dados recolhidos através das entrevistas, apontam para um modelo como desconcentrado, de fraca qualidade, desenquadrado e disfuncional. A maioria deles sublinha que já que foi experimentado outros modelos, no caso do centralizado e desconcentrado, e não produziu um resultado positivo, tendo em conta a ineficiência destes modelos, manifestaram interesse pela adoção de um modelo descentralizado, autónomo e democrático, como um caminho possível para viabilizar o sistema educativo.

No que disse respeito a questão de qualidade, os atores educativos afirmaram que o sistema educativo é fraco em termos de qualidade, e a qualidade pretendida no ensino está longe de ser alcançado. A melhor forma de mudar o atual quadro negro do sistema educativo e mudar o seu curso, é começar pela realização do concurso público para a ocupação de funções chaves no caso de cargos de diretores das escolas e regionais, a valorização das competências e do mérito na administração escolar e na sala de aula. Definir o perfil para ocupar as funções do diretor regional assim como das escolas, e adotar um modelo descentralizado, autónomo e democrático, garantido a proximidade, acessibilidade de usuários das instituições educativas e

consequentemente a participação na tomada de decisão sobre o funcionamento do sistema e das escolas, e também reduzir a partidarização do sistema educativo para a melhoria da sua qualidade.

Os entrevistados afirmaram que o excesso de centralização e burocratização do sistema educativo tem vindo a contribuir na inflexibilidade e também incapacidade técnica dos gestores das instituições. Também foi levantado o problema de nomeação política para os cargos dos diretores regionais assim como das escolas as pessoas que não têm conhecimentos do sistema, da pedagogia e de administração.

Um dos problemas levantadas pelos atores educativos com um dos principais problemas que afeta a administração do sistema educativo e das escolas, em específico na Guiné-Bissau, é a partidarização do sistema educativo que está a contribuir para a politização excessiva das decisões pedagógicas, comprometendo a neutralidade e a imparcialidade na formação dos alunos. Isso pode resultar em uma educação que favorece ideologias específicas, em detrimento do pensamento crítico e plural. Além disso, pode criar desigualdades no acesso e na qualidade da educação, à medida que recursos e oportunidades são direcionados de acordo com interesses partidários. A partidarização também enfraquece a confiança da sociedade nas instituições educacionais, polarizando ainda mais a comunidade escolar.

Segundo estudo realizado (Pereira, 2022) no ministério de educação nacional, com os técnicos do ministério a demostrarem interesse pela descentralização das estruturas educativas como forma de minimizar as disparidades em termos de qualidade de ensino, com consequências para dos resultados escolares dos alunos.

A implantação da descentralização da administração educativa na Guiné-Bissau pode representar um avanço significativo na busca pela autonomia das escolas e na democratização do sistema educativo. Ao transferir responsabilidades para níveis mais próximos das comunidades locais, promove-se uma gestão mais adaptada às necessidades específicas de cada região. Essa abordagem fortalece a gestão democrática e a corresponsabilidade de todos os atores educativos.

Referências bibliográficas

2011 Barbosa 2011 cit; Francisco Te. (2021). *TAPADA.* Editora: Universidade Amilcar Cabral.

Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação 2ª Edição.* Editora:Imprensa da Universidade de Coimbra.

Amado, J. (2014). *Manual de Investigação qualitativa em educação edição 2ª.* Editora: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Amaral, A. (2006). *In Autonomia das escolas.* Editora, Fundação Calouste Gulbenkian.

Azevedo, J. (2012). *Autonomia das escolas e a hipocrisia organizada pela definição de um modelo coerente de administração educacional.* Editora: Universidade Católica Portuguesa.

Barroso, J. (2004). *A autonomia das escolas:uma ficção necessária, Revista Portuguesa de Educação.* Edições da Universidade do Mnho.

Barroso, J. (2005b). *Política Educativas e Organização escolar.* Editora: Universidade Aberta.

Barroso, J. M., & et al. (2006). *Autonomia das Escolas.* Editora: Fundação Calouste Gulbenkian.

Barroso, J., & Pinhal, J. (1996). *A Administraçao da Educaçao: Os caminhos da descentralizaçao.* Lisboa, Portugal: Ediçao colibri.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação.* Porto Editora, LDA.

Bravo, A. B., & Monteiro, M. A. (Janeiro de 2020). A descentralização, autonomia local e governança territorial: evolução recente em Portugal .

Caetano, M. (1991). *Manual de direito administrativo vol.I.* 10ª edição- Livraria Almeida.

Carmo, H. (2014). *A educação Para a Cidadania no sec XXI: Trihos de Intervenção.* Editora escolar.

Carvalho, J. M., Delgado, P., Diogo, V., Martins, P., Romão, P., Silva, & 2017, a. S. (2022). As Perspetivas dos Diretores sobre o Modelo de Gestão das Escolas Portuguesas. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional, n.º 23, 2022, pp. 1-29--///C:/Users/pc/Downloads/11109-Artigo-21018-1-10-20220620%20(1).pdf*, p. 3.

Caupers, J. (2000a). *Introdução ao direito administrativo 5ª edição.* Editora: Âncora.

Caupers, J. (2002b, p.133). *Introdução a Ciência da administração Pública.* portugal: Editora: Âncora.

Chiavenato, I. (2000). *Introducação a Teoria Geral de Administração 6ª Edição.* Editora: Campus.

CNE. (2008). *Autonomia das instituiçoes educativas e novos compppromissos pela educação - siminarios e coloquios 1ª edição.* Editora: CNE.

CNE. (2008). *Autonomia das instituições educativas e novos compromissos pela educação.* Lisboa: 1ªEdiçao Conselho Nacional de Educaçao.

Coutinho, C. P. (2023). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria Prática . 2º Edição.* Edições Almedina, S.A.

CRGB. (1996). *Constituição da República da Guiné-Bissau* . Bissau: editora: INACEP.

Davies 1989 apud Dias, M. (2008). *Participação e Poder na Escola Públicas (1986-2004).* Edições Colibri.

Fernandes, D. (2019). *Para uma Fundamentação e Melhoria das Práticas de Avaliação Pedagógica.file:///C:/Users/acer/Desktop/avaliaçao/para_uma_fundamentacao_e_melhoria_das_praticas_de_avaliacao_pedagogica.pdf.* Editora:Universidade de Lisboa.

Ferreira, H. C. (2007). *Teoria Politica, Educação e Participação dos Professores: administração da Educação Primaria entre 1926 e 1995.* Editora: Educa.

Formosinho, J. (2005). *in A administração da educação logicas burocráticas de mediação.* ASA Editores,S.A. LISBOA.

Formosinho, J., Fernandes, A. S., Machado, J., & Ferreira, H. (2009). 340 - Contratualização da Autonomia das Escolas :Percursos e Sentidos de um Processo com Pouca Autonomia. *Sociedade portuguesa de ciencia de educaçao-X Congresso* (p. 5). Editora:Instituto Politecnico de Bragança escola superior de educação.

Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação : da concepção a realizaçao, 1ª Edição* . : Edições Técnicas e Científicas, Lda.

Furtado, A. B. (2005). *Administraçãoda Educação na Guiné-Bissau Incoerência e Descontinuidade. Tese de Doutoramento.* Editora Universidade de Aveiro.

Gaspar, T. (2003). *Politicas curriculares e democratização do ensino estudo de modelo proposto na criação do ensino secundário unificado 1ª edição.* Departamento da educação básica .

Jocon, P., & Lucas, F. (1992). *Pensar Gestão no Coraçao da Mudança: A qualidade total como Projeto de Gestão.* Editora: Escolar Editora.

Kwasniscka, E. L. (1991). *introdução a administração . 4ª Ediçao Revista e Ampliada.* Editora Atlas S.A.

LBSE-GB. (2010). *Ministério da Educação Nacional, Cultura, Ciência, Juventude e dos Desportos: Lei de bases do sistema educativo.* Editora: Ministerio Educação.

Lima, L. C. (1995a). *Revista Portuguesa de educação nº1: Reformar a administraçao escolar : A Recentralização por controlo e a autonomia como delegação Politica.* universidade do Minho.

Lima, L. C. (1998b). *A escola como organizaçãoe a participaçao na organização Escolar.* Braga: Universidade do Minho 2ª edição.

Machado, J., Ferreira, F. I., Formosinho, J., & Fernades, A. S. (2005). *Administração da educação Logica burrocraticas e logica de mediação* . ASA Editores , S.A.

Melo, A. B. (2008). in Autonomia das Instituiçoes educativas e novos compromissos pela educaçao . Em C. N. CNE. Conselho Nacional de educaçao.

Melo, M. C. (2022). *O processo de descentralização em Portugal: Uma analise à escolha dos municípios.* . EDitora:Universidade do Minho.

Mendes, L. F. (2010). *Democracia na Guiné-Bissau:Por uma mudança de mentalidades-Dissertação de Mestrado.* universidade de Coimbra.

Mezomo, J. C. (1997). *A Educação de Qualidade total: a escola vota às aulas.* Editora Vozes Ltda.

Morgado, N. S. (2019). *A Direção e Gestão de escolas Públicas e Privadas na Guiné-Bissau: Perspetivas e Práticas dos Diretores.* Editora: Escola Superior de Educação de Lisboa.

Nacional, M. d. (2017). *Carta da plitica setorial da Educaçao na Guine-Bissau(2017-2025).* Editora:Ministerio de Educação.

Neto, J. B., & Rosenberg, L. (1995). Os indicadores de qualidade do ensino e o seu papel no sistema nacional de ensino. ///C:/Users/acer/Desktop/avaliaçao/2331-Texto%20do%20artigo-2301-1-10-20190822%20(1).pdf. p. 13.

Oliveira, A. C. (1988). *A autonomia Municipal: evolução e significado atual. Volume II.* Editora: Universidade do Minho.

Oliveira, A. C. (2011). A constituição, a descentralização e regionalização. file:///C:/Users/acer/Desktop/DESCENTRALIZAAO/DESCENRALIZACAO%20DE.pdf. Em R. Descentralizaao.

Pacheco, J. A. (2014). *Avaliação Externa de escola: Quadro Teórico Conceitual.* Porto Editora.

Pereira, D. S. (2021). *Democracia Liberal na África Subsaariana Estudo das Dinâmicas Inerentes ao caso da GUINÉ-BISSAU. (da descolonização pós-abertura democrática) obtenção do grau de Doutor em Ciência Política e Relações Internacionais.* editora:Universidade Católica Portuguesa.

Perreira, A. F. (2022). *Gestão do Sistema de na GUINÉ-BISSAU- papel dos Diretores Regionais no processo da Centralização e Desconcentração do Sistema Educativo.* Editora:Universidade de Lisboa.

Pinhal, J. (2012). *Os Municipios Portugueses e a Educaçao: treze anos de intervençções s (1991-2003).* Fundação Calouste Gulbenkian, fundação para ciencia e tecnologia.

Pinto, A., & Soares, I. (2009). *Sistema de Gestão de Qualidade, Guia para a sua implementação.* Lisboa,: EdiçõesSilabo, Lda.

Piris, A. r. (2019). *Qualidade no Ensino Superior.* 1ª edição , Edições Silabo, Lda.

Reis, F. L. (2022). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos Guia Prático.* Editora:Silábo, 2ª Edição revista e atualizada.

Ribeiro, A. E. (2016). *Descentralização e Reforma do Estado-estudo sobre o nível adequado à descentralização administrativa e financeira em Portugal.* Universidade de lisboa.

Sá, L. (1989, p.18). *Regiões Administrativas- o poder Local que falta.* Lisboa, Portugal: Caminho, Sa.

Santos1993 apud Afonso, A. J. (1998). *Políticas Educativas e Avaliação Educacional, para uma analise sociológica da reforma educativa em Portugal (1985-1995).* Braga, Portugal: 1ª Ediçao.

Saraiva, M., Reis, E., & Roldao, V. (2003). *Conceituar a qualidade de ensino: Uma aplicaçãopratica no ISCTE e na Universidade da Evora.* Editora: ISCTE.

Seidi, B. (2019). O Percurso do Sistema Educativo na Guine-Bissau.https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1655/3/2019_arti_braimaseidi.pdf.

Silva, D. R., & Silva, A. N. (2014). *Sentidos e Formas da Participação em Processos de Gestão.https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/fiped/2014/Modalidade_2datahora_24_05_2014_09_53_17_idinscrito_1200_3bfd9b6bdccd4c964081bc6c28e2d745.pdf*, p. 1.

Weiler, H. N. (2000). *in A autnomia da escola: Politicas e praticas Organizaçao Manuel Jacinto Sarmento.* Ediçoes ASA.