

**Livro I**

**Fundamentos teóricos da  
revitalização da Inspeção  
da Educação e Diagnóstico  
institucional para a melhoria  
da qualidade educativa**

Materials de apoio à formação em competências de  
inspetores da educação em Angola

Livro I

# Fundamentos teóricos da revitalização da Inspeção da Educação e Diagnóstico institucional para a melhoria da qualidade educativa

Material de apoio à formação em competências de inspetores da educação em Angola



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación  
Sede Regional Buenos Aires



República de Angola  
Ministério da Educação



União Europeia

## Práticas inovadoras de inspeção educativa: Angola

**Editor:** Souto Simão, Marcelo

**Livro I:** Fundamentos Teóricos da Revitalização da Inspeção da Educação e Diagnóstico institucional para melhoria da qualidade educativa

**Autores:** Souto Simão, Marcelo; Dalben, Adilson; Arcas, Paulo Henrique; Jabif, Liliana

**Desenho gráfico e diagramação:** Cianciolo, María Laura; Peralta, Patricia

Livro I. Fundamentos teóricos da revitalização de inspeção da educação e diagnóstico institucional para a melhoria da qualidade educativa: materiais de apoio à formação em competências de inspetores da educação em Angola. /  
1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IPE-Unesco. . , 2012.

E-Book.

ISBN 978-987-1875-18-4  
1. Evaluación Educativa.  
CDD 371.2

© IPE-Unesco Buenos Aires

Hecho el depósito que marca la ley Nº 11.723

Agüero 2071 - (C1425EHS) Buenos Aires – Argentina

<http://www.iipe-buenosaires.org.ar>

A elaboração desta publicação foi financiada pela União Europeia, no âmbito do Acordo de Contribuição entre essa instituição e o Instituto Internacional da UNESCO de Planejamento da Educação, em benefício do Ministério de Educação de Angola. Enquadra-se no Projeto de Apoio ao Ensino Primário, especificamente no componente de Revitalização da Inspeção da Educação em Angola. Os autores são responsáveis pela escolha e pela apresentação dos fatos contidos nesta publicação e pelas opiniões aqui expressas, que não necessariamente são as da União Europeia ou do IPE-UNESCO e não comprometem estas organizações. As designações empregadas e a apresentação do material não implicam a expressão de qualquer opinião que seja, por parte da União Europeia ou do IPE-UNESCO, no que diz respeito ao status legal de qualquer país, território, cidade ou área, ou de suas autoridades, ou no que diz respeito à delimitação de suas fronteiras ou de seus limites. Distribuição gratuita. Venda proibida.



## Índice

Prefácio .....	5
ANTECEDENTES .....	5
ORGANIZAÇÃO DA SÉRIE PRÁTICAS INOVADORAS DE INSPEÇÃO EDUCATIVA: ANGOLA .....	6
PROPÓSITOS E ALCANCES .....	8
PARTE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA REVITALIZAÇÃO DA INSPEÇÃO EDUCATIVA EM ANGOLA .....	13
O Novo Sistema Educativo de Angola .....	15
Visão do processo de fortalecimento institucional da escola primária .....	18
Avaliação institucional como estratégia para o fortalecimento do sistema educacional .....	20
A revitalização da Inspeção da Educação .....	23
O Ciclo da Inspeção .....	25
O inspetor como articulador do sistema educativo .....	28
PARTE II: Diagnóstico institucional para melhoria da qualidade educativa .....	31
O QUE É DIAGNOSTICAR? .....	33
ETAPAS DO DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO .....	36
a. Coleta de informação .....	36
b. Processamento de informação .....	41
c. Análise e interpretação dos dados .....	43
d. Comunicação dos resultados .....	47
COMO FAZER UM DIAGNÓSTICO NO ÂMBITO DA ESCOLA .....	48
a. Trabalho preparatório ao contato com as escolas .....	48
b. Contato com as escolas e construção do diagnóstico institucional participativo .....	53
c. Comunicação dos diagnósticos institucionais das escolas .....	56
PROPOSTAS DE ATIVIDADES .....	57
COMO FAZER UM DIAGNÓSTICO NO ÂMBITO DA INSPEÇÃO .....	72
a. Caracterização inicial da inspeção provincial da educação .....	72
b. Retroalimentação do diagnóstico da inspeção a partir dos diagnósticos escolares .....	74
c. Encaminhamentos a partir do diagnóstico da inspeção e dos diagnósticos escolares ...	75
PROPOSTAS DE ATIVIDADES .....	76

COMO FAZER UM DIAGNÓSTICO NO ÂMBITO DOS ÓRGÃOS CENTRAIS (DPE) .....	84
a. Trabalho preparatório da equipe de inspetores para a elaboração de um diagnóstico preliminar .....	85
b. Revisão do diagnóstico preliminar e aprovação do diagnóstico institucional participativo da DPE .....	86
PROPOSTAS DE ATIVIDADES .....	88
PALAVRAS FINAIS .....	94
LEITURAS COMPLEMENTARES .....	96
SÍNTESE DOS INSUMOS, FERRAMENTAS PROCEDIMENTAIS E PRODUTOS DO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL .....	97
ANEXOS .....	99

## Índice de Gráficos e Quadros

Figura 1: O ciclo da inspeção.....	27
Figura 2: Exemplo de diagrama de causa e efeito (“espinha de peixe”) .....	69
Figura 3: Exemplo de organograma, com representação de responsabilidade sobre necessidades da rede escolar.....	91
Figura 4: Exemplo de organograma, com representação dos fluxos de trabalho interdepartamental .....	92
Quadro 1: Onze fatores para escolas eficazes.....	51
Quadro 2: Exemplo de matriz de identificação de causas para cada situação problemática sentida nas escolas.....	67
Quadro 3: Exemplo de matriz consolidada de causas das situações problemáticas sentidas nas escolas.....	68
Quadro 4: Exemplo de quadro-resumo dos órgãos que compõem a DPE .....	89

## Índice de Ferramentas

Entrevista .....	39
Questionário .....	40
Tabelas .....	43
Diagrama de Causa e Efeito .....	46
Círculo de influência e Círculo de Preocupação .....	71
Perguntas orientadoras para a caracterização inicial da inspeção provincial da educação .....	78
Organograma .....	90

## Prefácio

Dirigida aos profissionais responsáveis pela formação das equipas provinciais de inspetores da educação em Angola, a série **Práticas inovadoras de inspeção educativa: Angola** pretende contribuir para o desenho e desenvolvimento de futuros programas de formação que serão levadas a cabo pela equipa de formadores angolanos, a partir de 2012.

Uma primeira versão preliminar destes materiais foi utilizada no desenvolvimento do Programa de Formação de Formadores da Inspeção da Educação, em 2011, no âmbito do programa de cooperação técnica entre o Ministério da Educação da República de Angola, a União Europeia e o Instituto Internacional para o Planeamento da Educação da UNESCO (IPE/UNESCO). Os materiais foram avaliados positivamente pelos seus utilizadores e apoiaram satisfatoriamente o processo de aprendizagem. À presente edição foram incorporadas algumas correções e ampliações em relação à versão anterior, além da reorganização da ordem de apresentação dos conteúdos.

### ANTECEDENTES

Em 2009, dando continuidade aos esforços da Reforma Educativa em Angola, o Ministério da Educação avançou no processo de revitalização da inspeção da educação. No âmbito do Programa de Apoio ao Ensino Primário (PAEP), financiado pela União Europeia, e com a assistência técnica do Instituto Internacional de Planeamento da Educação da UNESCO (IPE/UNESCO), realizou-se um amplo diálogo técnico-político para a definição das diretrizes orientadoras do serviço inspetivo, alinhadas com o Novo Sistema de Educação.

A partir destas diretrizes, desenvolveu-se, em 2010, uma experiência piloto de formação-ação envolvendo equipas de inspetores em oito províncias – Benguela, Bié, Cunene, Huambo, Huíla, Kuanza Sul, Malanje, Namibe. Durante os nove meses que durou a formação – um total de 470 horas –, os intercâmbios entre inspetores-formandos e especialistas, retroalimentados pela prática junto às instituições escolares e órgãos centrais, permitiram construir uma metodologia de trabalho inovadora para a inspeção, baseada na promoção da avaliação institucional participativa dos estabelecimentos escolares. Priorizando as escolas primárias, neste primeiro movimento, funcionários do Ministério da Educação, equipas provinciais de inspetores e os especialistas do IPE/UNESCO analisaram procedimentos e ferramentas de trabalho que pretendem contribuir para a tarefa inspetiva, na busca da melhoria da qualidade educativa.

Os materiais aqui incluídos resultam da sistematização daquela experiência piloto, à qual se incorporaram vários ajustes e ampliações, produto das reflexões sobre a adequação da

proposta teórica ao contexto concreto de atuação em Angola. Tais adequações foram objeto de trabalho durante o desenvolvimento do Programa de Formação de Formadores da Inspeção, em 2011.

### **ORGANIZAÇÃO DA SÉRIE PRÁTICAS INOVADORAS DE INSPEÇÃO EDUCATIVA: ANGOLA**

Esta série sistematiza uma metodologia de trabalho relacionada com o serviço de inspeção educativa de Angola. Abrange os fundamentos teóricos do denominado “ciclo de inspeção” e orientações para a sua implementação junto das comunidades escolares e demais organismos que conformam o sistema educacional no país.

Esta série compõe-se de cinco livros. O **Livro I** apresenta o marco conceitual que orienta a nova metodologia de trabalho da inspeção, inspirada na avaliação institucional participativa como estratégia para o fortalecimento do sistema educativo nos seus distintos âmbitos e a consequente melhoria da qualidade educacional.

A segunda parte do **Livro I** e a totalidade dos **Livro II** e **Livro III** abarcam as distintas “fases” do “ciclo da inspeção”, respectivamente: **Diagnóstico institucional**, **Planeamento** e **Avaliação da capacidade institucional**. A delimitação destas “fases” é, apenas, um recurso analítico e didático, que contribui para organizar um trabalho contínuo – não linear – que deve ser promovido pelas equipas de inspetores no âmbito das escolas, da própria inspeção e dos órgãos centrais.

Estes três primeiros livros seguem uma mesma estrutura. No primeiro capítulo, apresenta-se uma breve definição do conceito central de cada uma das respectivas fases do ciclo da inspeção: diagnosticar, planejar, avaliar a capacidade institucional. Pensado diretamente como material de apoio a um programa de formação de profissionais em serviço, adverte-se ao leitor que não encontrará aqui uma revisão da longa literatura disponível ao redor de cada um destes conceitos. Alternativamente, procurou-se abordá-los de forma acessível aos inspetores de Angola, recorrendo a analogias com as suas situações profissionais.

Os segundos capítulos dos livros I (Parte II), Livro II e Livro III oferecem definições mais operacionais dos conceitos de diagnóstico, planeamento e avaliação da capacidade institucional, aplicados ao contexto da inspeção da educação. Em todos os casos, a operacionalização incorpora enfoques de trabalho colaborativo, sendo este um dos pilares do processo de revitalização da inspeção em Angola. Em cada “fase” do ciclo da inspeção, identificam-se processos de trabalho – ou “etapas” – que constituem alternativas viáveis de organização da rotina inspetiva. Certamente, outras possibilidades poderiam ser exploradas e experimentadas. Entretanto, a fortaleza das definições propostas nesta série reside na aplicabilidade aos contextos profissionais dos inspetores, observada ao longo do desenvolvimento dos programas de formação-ação em 2010 e 2011.

Os três capítulos seguintes de cada livro oferecem à equipe de inspetores propostas de procedimentos e ferramentas organizados em “blocos de atividades” conducentes à implementação de cada uma das fases do ciclo nos três âmbitos de intervenção da inspeção, a saber: as escolas, a própria inspeção e os órgãos centrais. Busca-se, assim, orientar, passo a passo, a prática das equipes de inspetores, em consonância com os objetivos da política educativa. Cientes dos riscos que qualquer abordagem “passo a passo” interpõe ao desenvolvimento de uma prática reflexiva, os autores desta série procuraram oferecer ferramentas que favoreçam a análise crítica e o desenvolvimento de competências que habilitem inspetores e inspetoras a resolver situações problemáticas em contextos de intervenção complexos. Neste sentido, muitas das ferramentas que aqui se incluem foram intencionalmente pensadas como “pontos de partida”, para que sejam adaptadas e aperfeiçoadas pelos próprios profissionais, de acordo com as suas necessidades específicas. Ao final de cada capítulo, incluem-se propostas de atividades que podem ser desenvolvidas pelos formadores da inspeção de Angola, no âmbito de um Programa de Formação de Equipes de Inspetores da Inspeção. Deve-se ressaltar que todas as atividades que ali se propõem foram realizadas, com as adequações correspondentes, durante os programas de formação-ação de 2010 e 2011, com resultados satisfatórios.

Ao final dos livros I, II e III, inclui-se um quadro sinóptico dos insumos, ferramentas procedimentais e produtos relativos a cada fase do ciclo da inspeção, em cada âmbito de intervenção dos inspetores.

O **Livro IV** aborda algumas competências transversais que são consideradas necessárias para a atuação dos inspetores em Angola, tais como o estabelecimento de comunicações eficazes, a organização do trabalho em equipe e a administração de conflitos. Estas competências são compreendidas a partir da influência que se espera que os inspetores exerçam sobre os processos de transformação institucional em cada um dos âmbitos do sistema educativo. As ferramentas que ali se apresentam podem ser aplicadas tanto ao trabalho dos inspetores, quanto aos contextos profissionais de outros atores educativos com os quais a inspeção colabora – docentes, diretores de escola, funcionários das direções provinciais de educação, etc. Na sua maioria, elas são retomadas de forma contextualizada nos livros anteriores.

Finalmente, no **Livro V**, dão-se orientações aos formadores da inspeção para o desenho, planificação didática e desenvolvimento de um programa de formação baseado no enfoque de ação-reflexão-ação e visando à construção de competências profissionais. Este livro consistiu no principal material de referência do programa de formação realizado durante o ano de 2011, no qual participaram os inspetores que, a partir de 2012, liderarão a formação de novas equipes da inspeção em Angola.

## PROPÓSITOS E ALCANCES

A metodologia de trabalho que aqui se sintetiza foi desenvolvida especialmente para o contexto educativo angolano. Nutre-se do conhecimento acumulado a partir da investigação sobre o funcionamento de outros serviços de inspeção educativa, bem como da experiência profissional na gestão direta destes serviços. Tenta responder ao desafio de constituir um serviço de apoio próximo às escolas, que seja capaz de fortalecer o vínculo entre as comunidades escolares e os órgãos de governo educativo e, ao mesmo tempo, apoiar o reforço das instituições escolares para que possam cumprir, com autonomia, o mandato público que lhes outorga a sociedade: promover a aprendizagem.

A metodologia de trabalho proposta para a inspeção neste material procura que os inspetores contribuam para a sistematização das informações sobre as necessidades sentidas pelas comunidades escolares e que, a partir destas informações, favoreçam o desenho de ações concretas, em todos os níveis do sistema, em resposta a essas necessidades. Não se espera que sejam os responsáveis em resolver todos os problemas educativos, mas que ajudem a induzir processos de transformação nos diversos âmbitos do sistema educacional.

Os princípios que orientaram o desenvolvimento desta metodologia de trabalho podem ser encontrados em muitos outros sistemas de inspeção educativa do mundo. Entretanto, os procedimentos e ferramentas que conformam o ciclo da inspeção respondem às características específicas do sistema educacional angolano, no momento em que se iniciou a concepção desta metodologia. Em momento algum os autores destes materiais se propuseram a desenhar uma metodologia que pudesse ser replicada a outros contextos, sem adaptação. Na realidade, compartilham da convicção de que semelhante empreitada resultaria ineficaz.

No momento em que se celebrou o acordo de cooperação técnica, no ano de 2008, mais de um terço da população em idade escolar em Angola não tinha acesso assegurado às escolas primárias. Na sua maioria, as aulas desenvolviam-se em condições de extrema precariedade, ao ar livre ou em salas com mais de setenta alunos, sem insumos básicos como água corrente, eletricidade, latrinas, livros de texto, quadros pretos e cadernos. A maioria dos professores carecia de formação adequada. Estas são apenas algumas aproximações, pois tampouco se dispunham de dados confiáveis para medir a gravidade de qualquer destas situações. Ao mesmo tempo, encontrava-se em andamento um ambicioso processo de reforma do sistema educacional, com modificações sobre a estrutura do sistema, a ampliação dos anos de escolaridade, a adoção de um novo currículo, a reorganização do sistema de formação de professores, etc.

É neste contexto que as autoridades educativas angolanas decidem renovar a aposta sobre a inspeção educativa, para que estes profissionais possam, em primeiro lugar, fortalecer o

vínculo entre os tomadores de decisão e os atores escolares, produzindo informações que permitissem a tomada de decisões em tempo oportuno, em cada um dos níveis do sistema. Por outro lado, esperavam também que os inspetores contribuíssem para fortalecer a autonomia no âmbito escolar, habilitando os atores no nível local a gerir os recursos que se encontram à sua disposição para melhor orientar o processo de aprendizagem, em cada contexto específico e em concordância com a regulação educativa nacional.

O interesse em estabelecer um serviço que contribua, simultaneamente, a um melhor controle/conhecimento sobre o que ocorre nas escolas e ao fortalecimento da autonomia neste nível do sistema parte da convicção de que os desafios que enfrenta o sistema educativo angolano só podem ser superados mediante a articulação de esforços em todos os níveis. A gestão democrática da política educacional deve ser entendida, neste caso, não somente como um princípio ideológico, mas, também, como uma estratégia para a transformação da realidade social. Levá-la à prática, implica ser capaz de mobilizar todos os atores educativos em torno de um projeto comum. Para tanto, deve-se reconhecer a legitimidade das demandas de todos e cada um dos atores educacionais: alunos, docentes, diretores de escola, inspetores, supervisores, funcionários ministeriais, familiares, etc. A pluralidade das demandas dá lugar a um processo de negociação entre os atores sociais, no qual cada parte é convidada a sentar-se à mesa para defender sua posição tendo em vista a contribuição concreta que pode dar para a melhoria da qualidade educativa. O resultado deste processo de negociação são acordos específicos que habilitam a introdução gradual de melhorias sustentáveis.

Este não é um processo espontâneo. Justamente, a metodologia de trabalho concebida para os inspetores procura induzi-lo, mediante a implementação de ciclos de diagnóstico-planeamento-avaliação baseados em um enfoque participativo. Tal exercício é particularmente desafiador quando predominam culturas institucionais verticalizadas e a precariedade material e simbólica. A ruptura deste paradigma passa por pequenas mudanças concretas que podem ser percebidas pelos atores como resultado dos esforços realizados.

Durante a experiência piloto de 2010, sobretudo em contextos de maior vulnerabilidade, observou-se que as comunidades escolares que passavam pela primeira vez pelo ciclo da inspeção tendiam a priorizar questões que poderiam parecer supérfluas à luz de algumas correntes teóricas – por exemplo, questões vinculadas à melhoria da infraestrutura edilícia, como construção de uma sala de aula ou a reparação de tetos. Entretanto, ao avaliar sua capacidade de levar conjuntamente adiante um projeto comum, pensado como estratégia de melhoria da educação, a comunidade escolar reconhecia-se como entidade capaz de gerir recursos materiais, humanos, técnicos, organizacionais e simbólicos em favor do cumprimento de seu mandato institucional. Consolidava também um entendimento

compartilhado sobre sua missão e acumulava experiências de trabalho colaborativo. Aprendia. Ao iniciar outra vez o ciclo, com o apoio de órgãos externos à escola – inspeção e demais serviços educacionais – esta mesma comunidade encontrar-se-ia em melhores condições de abordar desafios mais complexos e relevantes, do ponto de vista pedagógico, tais como a coordenação do trabalho docente, a implantação de estratégias de formação em serviço, o aperfeiçoamento dos sistemas de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, etc.

É devido a esta concepção do desenvolvimento institucional como um processo gradual, mas sustentável, que muitas das ferramentas incluídas neste material são, intencionalmente, simples. A convicção dos autores destes materiais é que seria de pouca utilidade, senão contraproducente, solicitar a um diretor de uma escola com mais de setecentos alunos com aulas ao ar livre que realize um diagnóstico das necessidades de sua comunidade tendo como ponto de partida uma matriz de “qualidade da educação” que pouco tem em comum com seu cotidiano. Alternativamente, propõe-se uma reflexão aberta, mas supervisionada, sobre os fatores que, na opinião daquela comunidade, favoreceriam ou obstaculizariam a aprendizagem dos alunos. Esta análise deve dar lugar a negociações e acordos sobre ações concretas. Os resultados destas, por sua vez, permitem avaliar a validade das hipóteses de trabalho iniciais. É, portanto, mediante a prática reflexiva e compartilhada que se pretende que os atores educacionais construam seu próprio conhecimento sobre o que é a qualidade educacional, de forma contextualizada e tendo como referência os objetivos da política educativa. Ao percorrerem esse caminho de aprendizagem, espera-se que os próprios utilizadores daquelas ferramentas aparentemente simples possam adaptá-las, sem dificuldades, à complexidade crescente dos desafios a que se propõem.

Não obstante, seria salutar rever e aprimorar de forma contínua os conteúdos destes materiais. Os sistemas educacionais são dinâmicos e assim devem ser as metodologias de trabalho dos atores que os conformam. Ademais, esta série foi concebida tendo como referência somente parte do sistema educativo angolano, precisamente, o subsistema de educação primária e regular. Não foi objeto de reflexão aprofundada a realidade de outras partes integrantes do sistema, como os níveis inicial, secundário e terciário ou os subsistemas da educação de adultos, educação técnica e profissional ou a educação especial. Estender a atuação dos inspetores a estes domínios, conforme determina a normativa nacional, requer adaptar o ciclo da inspeção a estes contextos.

Deve-se também ter clareza sobre os limites da atuação da inspeção. Como já foi dito, a melhoria da qualidade educativa depende da articulação de esforços de todos os atores em todos os níveis. Não basta melhorar o fluxo de informações: é preciso que estas informações dêem lugar a decisões que, em muitas ocasiões, escapam ao alcance da inspeção. A presente metodologia de trabalho inclui uma aposta ambiciosa em favor do

comprometimento de todas as áreas das Direções Provinciais de Educação. O sucesso dessa aposta depende, em grande medida, do apoio político que se encontre, em cada província, para o desenvolvimento dos ciclos de inspeção. Desde o início da formação-ação, em 2010, puderam-se observar iniciativas muito promissoras nesta direção. Alguns casos, contudo, contribuíram para salientar a importância de monitorar de perto os avanços e retrocessos da revitalização da inspeção da educação, para que os esforços envidados até o momento não sejam em vão.

Esta série é uma contribuição modesta para um desafio de enorme complexidade: aumentar a eficácia das políticas públicas a fim de assegurar o acesso de todos os cidadãos a uma educação de qualidade ao longo de toda a vida. As páginas que seguem não são mais do que um apoio para a formação de profissionais reflexivos e comprometidos com o ato educativo. Em si mesma, a série **Práticas inovadoras de inspeção educativa: Angola** é resultado da reflexão sobre ações levadas adiante a partir de acordos específicos sobre a contribuição que cada ator ao redor da mesa poderia dar para a melhoria da qualidade educacional em Angola. Sistematiza um percurso de aprendizagem. E abre as portas de um ciclo que nunca termina e que nunca retorna ao seu ponto de partida: uma espiral de crescimento.

**Margarita Poggi**

Diretora do Escritório em Buenos Aires  
Instituto Internacional de Planejamento  
da Educação da UNESCO

**Pinda Simão**

Ministro da Educação  
República de Angola

# Parte I. Fundamentos teóricos da Revitalização da Inspeção Educativa em Angola

## O Novo Sistema Educativo de Angola

A Reforma Educativa que vigora em Angola implica uma grande mudança da educação, visando à implantação de um Novo Sistema Educativo, necessário à construção de uma sociedade mais justa, democrática e que prepare as novas gerações para as transformações que ocorrem no mundo e na sociedade.

Mas o que é um *sistema educativo*?

Podemos definir sistema como um *conjunto de elementos dinamicamente relacionados que formam uma atividade para alcançar um objetivo*. Pensemos um pouco sobre esta definição. “Conjunto de elementos” nos indica que o sistema está composto de diversas partes. São parte do sistema educativo<sup>1</sup> professores, diretores, alunos, pais, inspetores, funcionários das direções provinciais de educação e do ministério nacional e muitos outros atores que contribuem para que o processo educativo ocorra. Estes indivíduos encontram-se organizados de distintas formas, que conformam as unidades do sistema: escolas primárias e secundárias, institutos de formação de professores, universidades, direções provinciais de educação, equipas ministeriais, divisões ao interior das direções provinciais de educação, incluindo a inspeção da educação. Também o currículo é um elemento central do sistema educativo.

Quando dizemos que estes elementos estão “dinamicamente relacionados” nos referimos, em primeiro lugar, à interação que existe entre eles: os professores interagem com os alunos na transmissão dos conteúdos curriculares, os subdiretores coordenam o trabalho de planificação pedagógica de uma equipa de professores, os pais apoiam os alunos acompanhando as atividades escolares e assim por diante. Ao mesmo tempo, existe uma relação de interdependência entre estes elementos: para que o professor exista é necessário que haja alunos em sala; só há inspetores se existem escolas que precisam ser inspecionadas; não haveria um ministro de educação se não houvesse uma rede de escolas que devem atuar de acordo a diretrizes compartilhadas; sem um currículo comum, não existiria sistema educativo.

Todos os elementos do conjunto, dinamicamente relacionados, formam uma atividade para alcançar um objetivo.

---

<sup>1</sup> Nesta publicação, os termos “sistema educativo”, “sistema educacional” ou “sistema da educação” são usados como sinónimos.

No âmbito da Reforma Educativa do Ensino Primário e Secundário, ora em curso, esse grande objetivo é destrinchado em *quatro objetivos fundamentais*<sup>2</sup>:

1. Alargar o acesso: garantir a todos os cidadãos a oportunidade de ingressar ao sistema de ensino;
2. Melhorar a qualidade: que todos aqueles que ingressem ao sistema encontrem as condições adequadas à aprendizagem;
3. Reforçar a eficácia: que as aprendizagens realizadas sejam pertinentes e relevantes para a condução de uma vida plena;
4. Assegurar a equidade: que todos os cidadãos encontrem as mesmas oportunidades de desenvolvimento dentro do sistema educacional, independente de sexo, etnia, crença religiosa, condição socioeconômica ou qualquer outra característica que possa dar origem a discriminação.

Estes objetivos se encontram intrinsecamente relacionados e, para que possam ser alcançados, é necessário que todos os elementos que compõem o sistema educacional atuem de forma coordenada. Como em um mecanismo com várias engrenagens, a ação desarticulada de parte do sistema põe em risco o movimento do conjunto, comprometendo a consecução do objetivo. O aluno que não vai à escola, o professor que não prepara a classe, o diretor que não se reúne com os docentes, o inspetor que cala diante de uma irregularidade, o funcionário da DPE que não distribui os livros-texto, as equipes responsáveis pelo desenho curricular que ignoram a realidade dentro de sala de aula, cada uma destas situações representa uma engrenagem frouxa, uma parte do sistema que não está operando bem. Para que o direito de todos à educação de qualidade<sup>3</sup> se torne uma realidade, é imprescindível que todos estes elementos cumpram a sua função dentro do sistema. Portanto, a garantia da educação de qualidade para todos é uma responsabilidade compartilhada de todos os elementos que compõem o sistema educacional.

A atuação harmoniosa deste conjunto de elementos tão diversos requer de alguns princípios orientadores de todo sistema educativo. Os *princípios*<sup>4</sup> que orientam a Reforma Educativa em Angola são:

- Integridade, que se caracteriza pela correspondência entre os objetivos da formação e os de desenvolvimento do país;
- Laicidade, que se constitui na independência do sistema de educação de qualquer religião;

---

<sup>2</sup> Extraído de Ministério da Educação. 2008. "Informação Sobre a Implementação do Novo Sistema de Educação (Reforma Educativa do Ensino Primário e Secundário)". República de Angola, Luanda.

<sup>3</sup> Neste trabalho adotamos a concepção de qualidade negociada defendida por Bondioli (2004). Isso porque, a qualidade é valorativa (pois requer a atribuição de um juízo de valor) e relativa (por necessitar de padrão para comparação). No ambiente educacional, a definição desses valores e padrões precisam ser negociados entre os envolvidos no processo, exigindo destes, uma participação ativa, crítica e reflexiva.

<sup>4</sup> Extraído de Assembleia Nacional. 2001. Lei 13/01 de Bases do Sistema de Educação.

- Democracia, que se constitui na garantia de, sem qualquer distinção, todos os cidadãos angolanos terem direitos iguais ao acesso e permanência a todos os níveis do sistema de educação;
- Gratuidade, que se constitui na isenção de qualquer pagamento pela inscrição, assistência as aulas e material escolar na etapa obrigatória do sistema educativo, ou seja, o ensino primário;
- Obrigatoriedade, que se caracteriza pela obrigatoriedade de todos os indivíduos frequentarem o subsistema do Ensino Geral;
- Língua, que se caracteriza pelo uso da Língua Portuguesa como veículo de ensino, sendo que o Estado também promove e assegura as condições humanas, científico-técnicas, materiais e financeiras para a expansão e a generalização da utilização e do ensino das línguas nacionais.

Muitos avanços têm sido realizados desde que se começou a implementar a reforma educativa em Angola, em 2004. Isso pode ser constatado na ampliação da rede escolar, no recrutamento de novos docentes e na explosão da matrícula em todos os níveis de ensino. Tais medidas têm permitido ao sistema educativo avançar no sentido da melhoria da qualidade educativa, observado, por exemplo, na diminuição das taxas de abandono e reprovação e na melhoria das taxas de conclusão.

Contudo, ainda há um longo caminho a percorrer para que o sistema educativo atinja os objetivos propostos. Em relação à expansão da rede escolar, é necessário enfrentar os problemas de infraestrutura, localização, saneamento básico, fornecimento de energia, dentre outros. A melhoria da qualidade de ensino exige também enfrentar a falta de bibliotecas escolares, laboratórios, material pedagógico, manuais escolares, infraestruturas desportivas, transporte escolar e formação dos professores. Além disso, há desafios a enfrentar com relação ao reforço da eficácia e à equidade do Sistema de Educação. No sentido de superar essas dificuldades o Ministério da Educação tem proposto medidas corretivas em todas as áreas de estrangulamento, objetivando a garantia da implementação do Novo Sistema de Educação. A revitalização da Inspeção da Educação é uma destas medidas, como veremos adiante.

Antes, contudo, refletiremos um pouco sobre a unidade básica de referência do processo de avaliação institucional proposto em Angola: a escola. Como podemos, a partir da escola, avançar rumo a uma educação de qualidade para todos? A resposta a esta pergunta atravessa toda a concepção da Reforma Educativa em Angola.

## Visão do processo de fortalecimento institucional da escola primária

Analogamente ao que ocorre no sistema educativo, a escola também pode ser compreendida como “um conjunto de elementos dinamicamente relacionados que formam uma atividade para alcançar um objetivo”. Entretanto, o objetivo em torno ao qual se organizam os membros da comunidade escolar é mais modesto: já não remete a todos os indivíduos da sociedade, mas aos alunos e alunas que assistem especificamente àquele estabelecimento de ensino e que têm direito a uma educação que atende aos patamares de qualidade socialmente desejados. Em outras palavras, o objetivo da escola deve ser, sempre e primordialmente, que todos os seus alunos e alunas aprendam. Gerir os processos de ensino e aprendizagem desta comunidade se converte em sua principal atividade.

Para que aquele objetivo seja alcançado, todos os membros da comunidade escolar, desempenhando o papel que lhes corresponde, devem contribuir para a melhoria da *qualidade educacional*. Mas como conseguir que as ações destes distintos indivíduos, com interesses tão diversos e histórias de vida próprias, convirjam para um único resultado comum?

Um primeiro passo deveria consistir na construção de uma visão conjunta sobre a escola que essa comunidade almeja como ideal. Logo, poderíamos nos perguntar que distância nos separa, hoje, dessa imagem futura e que caminho deveríamos percorrer para chegarmos àquele destino. Finalmente, precisaríamos firmar acordos sobre os princípios que orientariam as nossas ações. Feito isso, estaríamos prontos para começar a trabalhar, tomando medidas simples, concretas, que aos poucos, mas com passos firmes, nos levariam em direção à escola que desejamos construir. Quando uma comunidade escolar possui essa visão de futuro, compartilha uma leitura sobre sua situação atual e é capaz de caminhar, com harmonia de princípios, rumo ao destino traçado, dizemos que ela possui um *projeto educativo de escola (PEE)*.

O PEE não é outra coisa senão um acordo, um pacto selado entre os membros da *comunidade escolar*, no qual se explicita o caminho a seguir para alcançar o objetivo da educação de qualidade. Dizer que cada escola deve ter um projeto próprio implica reconhecer as especificidades do trabalho educativo dentro de cada contexto, ou seja, a importância de considerar a diversidade dos fatores extra e intraescolares que incidem sobre a qualidade da educação ofertada em determinada escola. A construção do PEE consiste em um trabalho de reflexão coletiva e contínua dos membros da comunidade escolar, onde respondem a perguntas como: quem somos, onde estamos, que escola

queremos ser, que fatores nos ajudam ou nos atrapalham para chegarmos onde queremos, como chegaremos lá?

Apesar de aparentemente simples, responder a essas perguntas é uma tarefa bastante complexa, pois se trata de uma tarefa que deve ser realizada coletivamente. Não estamos acostumados a ouvir todas as vozes presentes na escola e, muito menos, a trabalhar sobre a pluralidade de opiniões que podemos encontrar dentro dela. Muitas vezes, tampouco temos tempo para refletir, com o devido cuidado, sobre estas questões. Por isso, é importante conduzir este processo, planejá-lo, abrindo espaços específicos para a reflexão institucional, com a *participação* de todos os segmentos da comunidade escolar. A sustentação deste exercício reflexivo no tempo contribuirá para que isso se torne algo natural, já incorporado às práticas de diretores, docentes, funcionários e alunos.

A construção do PEE permite à escola atravessar um processo de autoconhecimento que, em última instância, fortalecerá a sua *autonomia*: conhecedora de suas fortalezas e de suas fragilidades, poderá mobilizar os recursos ao seu alcance para contornar os obstáculos que encontra para favorecer uma educação de qualidade. Poderá, também, elaborar suas demandas aos órgãos de governo, para avançar sobre aqueles obstáculos que a preocupam, mas que não se encontram dentro de sua esfera de influência.

No âmbito da reforma educativa, propõe-se que as escolas percorram este caminho de autoconhecimento e de fortalecimento de sua autonomia mediante um exercício contínuo de *avaliação institucional*, que conduza à implementação gradual de melhorias no estabelecimento escolar. A avaliação conduz à ação, que dá início a um novo processo avaliativo, do qual resultam novas ações. Em cada ciclo desses, a escola alcança um novo patamar de autoconhecimento e de participação efetiva da comunidade escolar, encontrando-se mais capacitada para exercitar a *gestão democrática* da educação de qualidade. O inspetor é o ator responsável por acompanhar a escola neste processo. É também, não o único, mas um dos principais canais de comunicação entre a escola e os órgãos centrais, e lhe cabe levar ao conhecimento das autoridades educacionais os avanços realizados pela comunidade escolar e as necessidades de apoio. Desta forma, o inspetor contribui não apenas para a avaliação da instituição escolar, mas de todo o sistema educacional.

## Avaliação institucional como estratégia para o fortalecimento do sistema educacional

Avaliar é certamente uma das atividades humanas mais comuns e, muitas vezes, é feita de forma espontânea e cotidiana. *Avaliamos para identificar, conhecer, compreender uma ação ou algum objeto para que, a partir de um juízo – orientado por critérios compartilhados – e uma reflexão, possamos manter, aperfeiçoar ou corrigir aquilo que foi observado, orientando novas ações.* Nessa perspectiva, podemos pensar no ato de avaliar como um elo entre algo feito e aquilo que precisa ser realizado, ou mais especificamente, como um recurso para olhar o passado e o presente para projetar o futuro. Como está indissociavelmente vinculada à ação, a avaliação nunca é neutra ou imparcial: ela sempre está investida de uma intenção, que é a de ajudar-nos a diminuir a distância entre nossa realidade e aquilo que consideramos ideal.

Dentro do sistema educacional, realizam-se diversos tipos de avaliação, com finalidades e métodos próprios. Provavelmente, a avaliação à qual estamos mais acostumados é a *avaliação das aprendizagens*. Neste caso, a pergunta central é: o aluno está aprendendo tudo aquilo que se espera que ele aprenda? Para responder a esta questão, os professores usam diferentes métodos e instrumentos para verificar a aprendizagem de seus alunos. Quando constatarem um nível de aprendizagem que consideram satisfatório (considerando o currículo, os conhecimentos prévios dos alunos, seus processos de desenvolvimento, contexto sociocultural etc.), podem avançar no programa de ensino. Por outro lado, se a avaliação revela uma aprendizagem insuficiente ou inadequada, devem rever suas estratégias didáticas, revisando seus planos de aula e buscando novas formas para propiciar a aprendizagem desejada.

Mas a aprendizagem do aluno não depende somente daquilo que ocorre dentro de sala de aula. Quando começamos a nos perguntar sobre os fatores que favorecem ou obstaculizam a aprendizagem e olhamos para o contexto escolar e o seu entorno em busca de respostas, desenvolvemos outro tipo de avaliação, denominada *avaliação institucional*. Neste ponto, nossa pergunta central é: a instituição escolar está sendo capaz de assegurar as condições necessárias para a aprendizagem? O primeiro passo para responder a essa questão passa por identificar, no estabelecimento de ensino, cada um dos diversos fatores que podem contribuir ou prejudicar a transmissão do conhecimento. Como a avaliação sempre está vinculada à ação, deve-se buscar compreender como estes fatores operam no contexto específico daquela comunidade escolar, para finalmente vislumbrar caminhos de melhoria.

A avaliação institucional também pode ser feita para outras organizações que fazem parte do sistema educacional.

A metodologia de trabalho aqui proposta para a inspeção educativa procura proporcionar ferramentas para a realização da avaliação institucional em, pelo menos, três âmbitos do sistema: a escola, a inspeção e os órgãos centrais. Em cada um destes âmbitos, procurar-se-á identificar as fortalezas e as fragilidades da organização para o cumprimento de seu mandato institucional, bem como as oportunidades e as ameaças dos contextos nos quais estas organizações encontram-se inseridas. Como resultado de cada um destes exercícios avaliativos, pretende-se promover a prática reflexiva dos atores institucionais, habilitando a implementação de melhorias dentro de cada organização.

Interessa-nos, ainda, um terceiro tipo de avaliação: a *avaliação do sistema*. Já vimos que para que um sistema possa alcançar o seu objetivo, é necessário que o conjunto de seus elementos opere de maneira articulada, como em uma engrenagem. No sistema educacional, isso implica a existência de um currículo relevante, professores devidamente capacitados, escolas bem equipadas, etc. A convergência destes elementos favorece, em última instância, a que a aprendizagem ocorra no contexto escolar. Avaliar cada instituição educativa isoladamente, não é suficiente para descobrir as eventuais falhas na engrenagem. A avaliação institucional oferece informações relevantes sobre o funcionamento de alguns elementos do sistema, mas não avança sobre a compreensão de como a interação destes elementos conduz à consecução do objetivo comum, que é a qualidade educacional. A construção deste conhecimento implica a leitura conjunta e integrada das diversas avaliações institucionais, complementando-as com outros processos avaliativos específicos.

Dentro do processo de revitalização da inspeção da educação, vislumbra-se a disseminação da avaliação institucional nos distintos âmbitos do sistema educativo como uma estratégia para o fortalecimento das distintas organizações que fazem parte do sistema. Pretende-se que estes exercícios avaliativos deem origem a informações que possam, em um momento posterior, ser analisadas conjuntamente, oferecendo subsídios para uma avaliação do sistema, implementada com a participação do maior número possível de atores educacionais. Esse olhar integrado sobre o conjunto das instituições educacionais, em interação, é a chave para o desenvolvimento sustentável do sistema educacional.

Ao longo do caminho, perceberemos que o inspetor deverá ter consciência destes distintos tipos de avaliação: tendo sempre como ponto de partida as aprendizagens realizadas pelos alunos, deverá aprofundar, com os demais atores, seu olhar sobre as instituições educativas, com vistas a subsidiar políticas para o fortalecimento do sistema educacional. Neste processo, a unidade escolar será seu ponto de partida e ponto de chegada, pois é

dentro da escola que os alunos deverão encontrar as condições necessárias para sua aprendizagem. O fortalecimento do sistema educacional, portanto, pressupõe o fortalecimento institucional da escola.

## A revitalização da Inspeção da Educação

De maneira geral, na história do sistema educacional angolano, a figura do inspetor sempre esteve vinculada à de um fiscal ou controlador, responsável por verificar a aplicação dos normativos dentro dos estabelecimentos de ensino. De fato, *fiscalizar* e *controlar* a qualidade do ensino oferecido nas escolas é responsabilidade do Estado, como garantia do direito universal à educação. Dentro do sistema educativo de Angola, essa função é preenchida, ao menos em parte, pelo serviço de inspeção.

Entretanto, há diversas formas de exercer a fiscalização e o controle e elas divergem quanto à sua *eficácia* e *legitimidade*. Dizemos que uma ação é eficaz, quando nos conduz ao resultado pretendido. Por outro lado, consideramos uma atividade legítima quando estão alinhadas ao espírito das leis que regem uma sociedade.

O atual processo de reforma da inspeção da educação pretende colocar em prática métodos mais efetivos e legítimos de exercício da fiscalização e do controle, no qual se reconheçam a complexidade do labor educacional, a centralidade do aluno no processo de aprendizagem e os distintos níveis de responsabilidade dentro do sistema educativo para que uma escola possa cumprir a sua função social: assegurar a aprendizagem e a formação cidadã.

A chave para o exercício efetivo da fiscalização e do controle, dentro de um sistema democrático, é a construção de um vínculo de *confiança* com os membros da comunidade escolar, no qual os atores compreendem que a promoção da qualidade é uma responsabilidade compartilhada e um dever de todos os profissionais que se dedicam à tarefa educacional. A construção da confiança passa por um esforço por parte do inspetor de compreender o contexto escolar, escutar e dialogar com os membros da comunidade, buscar soluções de forma conjunta, agir com transparência e compromisso. Um inspetor é um companheiro de rota, um ator que aporta uma visão externa, que dialoga com as visões dos atores escolares.

Por outro lado, devemos recordar que o controle e a fiscalização que devem exercer os inspetores não remetem somente à escola. Se compreendemos que a qualidade educacional é construída graças à ação articulada de todo o sistema educacional, o trabalho da inspeção deve atentar para este conjunto. Neste sentido, o inspetor cumpre um papel fundamental de *articulador do sistema educacional*, promovendo o vínculo entre a escola e os demais órgãos do sistema.

Não há melhoria da qualidade possível se os esforços realizados pela comunidade escolar não são acompanhados de maiores esforços dos órgãos centrais. Questões vinculadas à infraestrutura, à formação e contratação docente, ao desenho curricular, à provisão de materiais didáticos, etc., fogem da alçada do diretor da escola e requerem da intervenção dos órgãos centrais. Cabe ao inspetor contribuir para a identificação destes problemas na escola, encaminhá-los aos órgãos competentes e realizar o seguimento das medidas tomadas para contorná-los.

A reforma da inspeção não passa tanto por uma modificação nas atribuições ou funções que devem realizar os inspetores, mas pela postura do inspetor frente aos atores escolares e aos diversos órgãos que compõem o sistema educacional, bem como pela metodologia de trabalho. Em vez de posicionar-se como um agente externo, pretensiosamente imparcial, capaz de emitir juízos a partir da simples observação, a reforma de inspeção busca um inspetor comprometido com a realidade escolar, em diálogo constante com os diversos departamentos da direção provincial de educação, que trabalha na construção de acordos e consensos e acompanha a escola na implementação de melhorias. Neste sentido, o exercício eficaz e legítimo da fiscalização e do controle aproxima o inspetor da função de apoio e acompanhamento.

O sentido da revitalização da inspeção é, portanto, a introdução de uma nova metodologia de trabalho. Sua finalidade é acompanhar as escolas no processo de avaliação institucional participativa, contribuindo para o fortalecimento de uma gestão democrática, que conduza à melhoria sustentável da qualidade educacional.

## O Ciclo da Inspeção

Há muitas formas de apoiar e acompanhar a escola em seu processo de desenvolvimento institucional. O que denominamos *ciclo da inspeção* é apenas uma proposta de organização do trabalho do inspetor. É também uma leitura simplificada de um trabalho que, na realidade, é bem menos linear e direto: o funcionamento do sistema educativo e a interação com os estabelecimentos escolares, na maioria das vezes, impõem ritmos próprios de trabalho e nos obrigam a retroceder, em alguns momentos, ou a avançar mais rapidamente, em outros. Ademais, onde começa e termina um ciclo?

Para fins didáticos, diremos que o ciclo da inspeção “começa” com a construção de um **diagnóstico** sobre o estabelecimento educativo. Este diagnóstico é construído coletivamente com a comunidade escolar e tem como objetivo identificar os principais gargalos para a oferta de uma educação de qualidade. O caráter participativo deste diagnóstico é essencial: o que é visto pelo diretor como um problema, pode não sê-lo quando visto pelos alunos, assim como uma eventual irregularidade detectada pelo inspetor pode, em realidade, representar uma inovação da comunidade escolar frente a uma situação específica. A construção deste diagnóstico nos permitirá chegar a uma leitura comum sobre os pontos fortes e os principais problemas enfrentados pela escola. Permitirá, também, reconhecer os diversos níveis de responsabilidade na solução destes problemas: algumas questões poderão ser abordadas diretamente pela comunidade escolar, outras requererão da intervenção da inspeção, enquanto outras recairão sobre as demais equipes nos órgãos centrais. Esta organização é fundamental para que se possam estabelecer prioridades de ação, que nos ajudem a caminhar, talvez a passos lentos, mas, certamente, firmes.

O trabalho diagnóstico junto às escolas permite ao inspetor refletir também sobre a própria inspeção da educação: em que situação ela se encontra? Como se organiza? Quais os seus pontos fortes e fragilidades? Que desafios deve superar para responder às necessidades do sistema educacional? Da mesma forma, em seu papel de articuladora, a inspeção deveria envolver os demais departamentos dos órgãos centrais nesta reflexão diagnóstica: quais são as linhas de política vigentes? Em que medida estas estão sendo implementadas e sentidas dentro das escolas? Quais são os objetivos de cada equipe dentro das direções provinciais de educação e do Ministério de Educação? Eles são coerentes entre si? Vemos, portanto, que o processo de diagnóstico abrange, pelo menos, três níveis: a escola, a inspeção da educação e os órgãos centrais. Em cada um destes âmbitos, busca-se construir, com os respectivos atores – comunidade escolar, inspetores e

equipes da DPE – um entendimento compartilhado sobre a situação presente, com seus aspectos positivos e negativos, a fim de identificar espaços para o aperfeiçoamento e determinar um ponto de partida.

A definição de prioridades dá início a um segundo momento do ciclo da inspeção: a **planificação** de ações no nível da escola, da inspeção e dos órgãos centrais. Em cada um destes níveis, desenham-se ações que buscam atacar os problemas identificados e selecionados durante a etapa do diagnóstico. Na maioria dos casos, particularmente no nível das escolas, trata-se de medidas relativamente simples, cuja implementação se encontra ao alcance da comunidade escolar, tais como ações para a promoção da participação dos pais, a promoção da colaboração entre professores ou medidas para a conservação patrimonial. Dentro da inspeção, algumas medidas poderiam ser a socialização sistemática dos trabalhos realizados entre as escolas, o desenho de mecanismos de acompanhamento das demandas feitas juntos aos órgãos centrais, a realização de seminários de reflexão, entre outras. No nível da DPE, se poderiam realizar reuniões periódicas com representantes dos distintos departamentos para a planificação de atividades conjuntas, a criação de um boletim interno, para melhorar a comunicação, etc.

Com o passar do tempo e à medida que estas medidas forem sendo implementadas com sucesso, a comunidade escolar, a inspeção e os órgãos centrais encontrar-se-ão em condições de levar adiante ações mais complexas. O mais importante, nesta etapa de planejamento, é que se identifiquem os recursos e acordos necessários para alcançar um determinado objetivo, repartindo-se responsabilidades e definindo prazos e metas. No nível da escola, esta etapa de planejamento conjunto e a conseqüente implantação do plano oferecem aos membros da comunidade uma oportunidade concreta para agir como um corpo coeso, fortalecendo a organização escolar. Por outro lado, a planificação de ações no nível dos órgãos centrais representa uma oportunidade de pensar a política educacional em função das reais necessidades diagnosticadas no terreno, incrementando a eficácia e a eficiência do Estado. O trabalho iniciado junto à escola reverbera, assim, sobre o conjunto do sistema educacional.

Finalmente, avalia-se em que medida as ações que se pretendiam implementar foram efetivamente realizadas e o que isso significa para o fortalecimento de cada escola e dos demais órgãos do sistema educativo. O objetivo desta etapa, que denominamos de **avaliação da capacidade institucional**, não é somente verificar se as ações foram ou não implementadas, mas, sobretudo, construir um juízo sobre os recursos disponíveis em cada nível do sistema e a capacidade da escola, inspeção e órgãos centrais de mobilizá-los efetivamente para levar adiante os objetivos da política educativa. Busca-se, assim, sinalizar aos tomadores de decisão os pontos do sistema que precisam de reforço. Ora, ao levar adiante um plano de ação concebido pelo conjunto de seus membros, uma escola demonstra certa capacidade de organização que lhe permite avançar, com o apoio da

inspeção e dos órgãos centrais, rumo à melhoria gradual da qualidade educacional. Por outro lado, há muitas escolas que se encontram em situação de total precariedade e/ou que seus membros estão totalmente desmobilizados. A avaliação da capacidade institucional pretende contribuir para identificar estes casos, permitindo aos formuladores de política desenhar estratégias específicas para cada conjunto de estabelecimentos.

Podemos perceber que essa etapa de avaliação apresenta vários pontos em comum com o exercício diagnóstico realizado ao “princípio” do ciclo. De fato, a avaliação da capacidade institucional abre as portas para um novo ciclo de inspeção: ao tomar consciência de sua capacidade institucional, a escola pode revisar os seus pontos fortes e fracos, realizar uma releitura dos problemas que enfrenta e elencar novas prioridades de ação, dando lugar a outros planos e assim por diante. O mesmo deveria ocorrer no nível da inspeção e dos órgãos centrais.

Onde começa e onde termina um ciclo? O ciclo da inspeção começa no momento em que a equipe de inspetores se aproxima da comunidade escolar. E segue indefinidamente, de forma a buscar a constante mobilização para a promoção da melhoria gradual da qualidade educacional. O ponto de chegada é a concretização dos projetos pedagógicos de todas as escolas que compõem o sistema educativo. Como o projeto educativo é algo que se renova continuamente, é correto afirmar que o ciclo nunca termina: sempre será possível melhorar!

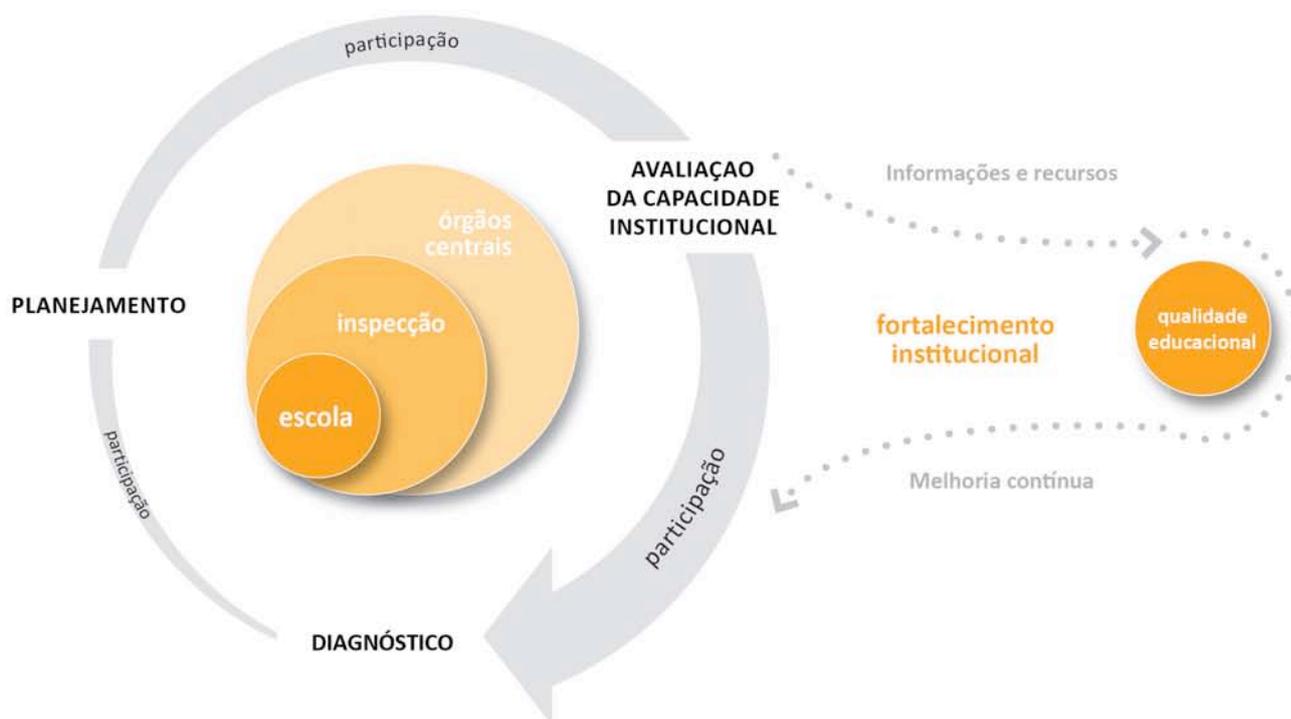


Figura 1: O ciclo da inspeção

## O inspetor como articulador do sistema educativo

Na língua portuguesa, o verbo *articular* tem múltiplas acepções: unir elementos pelos seus pontos de encaixe, pronunciar, dar organização a algo, unir mediante entendimento, entre outras. Quando nos referimos ao inspetor como um articulador do sistema educativo, pretendemos exatamente que ele exerça cada uma destas ações.

Ao desenvolver o ciclo de inspeção, o inspetor entra em contato direto com a realidade dos estabelecimentos de ensino. Esta é uma vantagem de sua função em relação às demais equipes que trabalham nos órgãos centrais, porque lhe permite conhecer como as decisões tomadas dentro dos ministérios afetam o que ocorre dentro de sala de aula. Neste sentido, o inspetor tem a oportunidade de operar como uma ponte entre a escola e os órgãos centrais: leva aos órgãos centrais informação que contribui para o desenho das políticas. No sentido inverso, contribui para verificar como estas políticas chegam ao terreno, retroalimentando o processo.

O trabalho do inspetor lhe permite, também, atuar como um elo entre as escolas. No intercâmbio com a comunidade escolar, ele encontra a oportunidade de construir conhecimento sobre as dinâmicas que se produzem dentro da instituição educativa. Como se sabe, essas dinâmicas variam de uma instituição para outra, em função dos distintos estilos de direção, das características pessoais dos membros da comunidade, das condições materiais da escola, etc. A reflexão sistemática, por parte do corpo de inspetores, sobre essas dinâmicas diversas permite, com o tempo, reconhecer tendências comuns a certo grupo de instituições educativas. Permite também identificar boas práticas, experiências bem-sucedidas, que, eventualmente, podem ajudar outras escolas em situação similar a encontrar caminhos para superar os seus desafios. Tem, assim, a oportunidade de promover a troca entre as escolas e incentivar o trabalho colaborativo entre as instituições. Desta forma, atinge-se uma melhor utilização dos recursos – materiais, humanos, técnicos, organizacionais, simbólicos – do sistema educativo.

Quando o inspetor atua como ponte entre os órgãos centrais e as escolas e destas entre si, o que faz é construir *redes*. Em uma rede, os indivíduos não se organizam de uma maneira fixa. Mantêm-se permanentemente em contato, trocando informações entre si. Diante de uma necessidade concreta, organizam-se em função de suas capacidades para a realização de uma operação. A rede se caracteriza pela flexibilidade, permitindo aos seus membros adaptar-se em face a situações novas. Tampouco há uma hierarquia preestabelecida entre os membros de uma rede. O que se valoriza é o conhecimento que cada indivíduo pode aportar em cada situação. Portanto, as lideranças tendem a ser situacionais. Para que a rede funcione, a comunicação deve ocorrer em todas as direções,

contribuindo para a socialização do conhecimento. Isso facilita o processo de aprendizagem por parte de todos os membros da rede, que encontram a oportunidade de interiorizar as lições derivadas das experiências de outros colegas. Por isso se diz que as redes contribuem para a conformação de comunidades de aprendizagem.

Na medida em que o inspetor contribua para a disseminação da informação e do conhecimento, para a troca efetiva de experiências, que fomente o trabalho colaborativo entre os distintos elementos do sistema educativo e promova a reflexão sistemática sobre a prática, estará atuando como um articulador de redes.

Em um momento inicial, a criação de espaços para o encontro entre os membros de comunidades escolares geograficamente próximas entre si pode contribuir para dar início a uma cultura de trabalho em rede. Esse é o princípio por trás de estratégias como os grupos de inter-aprendizagem ou as zonas de influência pedagógica: a reunião periódica entre as unidades escolares tenderia a favorecer a troca de experiências e o trabalho colaborativo. Entretanto, para que haja uma autêntica rede, é preciso superar o limite territorial. É preciso que o conhecimento circule no nível de todo o sistema. Este é um desafio para a inspeção. A metodologia de trabalho que se apresenta – ciclo da inspeção – é uma proposta para auxiliar os inspetores a superar este desafio com sucesso.

## **Parte II. Diagnóstico institucional para melhoria da qualidade educativa**

## O que é diagnosticar?

A segunda parte deste livro trata da competência de diagnosticar, considerada essencial para dar início ao ciclo de inspeção. *Diagnosticar* é um termo trazido da área das Ciências Médicas, cujo significado se aproxima de qualificar uma enfermidade com base nos sinais observados por um médico. Usaremos uma analogia com a medicina para ajudar-nos a compreender o que é um diagnóstico e a sua importância.

Poderíamos imaginar um paciente que se queixa de dores no corpo e febre elevada. Antes de procurar o médico, este paciente se automedica: toma um analgésico para acalmar as dores e um antipirético para baixar a temperatura. Passado o efeito dos remédios, contudo, o paciente volta a sentir os desconfortos iniciais. Isso se deve a que, neste caso hipotético, as dores e a febre são consequências de algum outro fator. Em outras palavras, ao tomar aqueles comprimidos, o paciente atacou os sintomas, mas não a verdadeira causa: uma possível enfermidade que, em princípio, não sabemos qual é. Poderia ser paludismo, dengue ou um simples resfriado passageiro, entre muitas outras possibilidades. Mas qual? Quando se busca a resposta a esta pergunta, encontramos-nos em um processo de diagnóstico.

Nosso paciente hipotético, ainda com dores e febre, dirige-se ao médico. Este lhe toma a temperatura, examina-lhe distintas regiões do corpo para identificar as zonas mais afetadas pela dor, pergunta-lhe quando começou a sentir estes sintomas, quais são seus hábitos diários e outras questões que buscam dar pistas sobre o que poderia estar realmente ocorrendo dentro do corpo do paciente. À medida que avançam neste questionamento, médico e paciente vão descartando algumas hipóteses: por exemplo, os sintomas são muito severos para que se devam a um resfriado passageiro. O médico continua à procura de outras pistas: mede a pressão sanguínea, mede a reação das pupilas à luz, observa os canais auditivos, etc. Imaginemos que, ao auscultar os pulmões, parece-lhe escutar alguns ruídos discretos que poderiam indicar o início de uma infecção. Pergunta então ao paciente se tem apresentado tosse e este lhe responde que pouca e apenas recentemente, mas que não lhe tinha dado muita importância. O médico então lhe pede que realize uma análise de sangue e urina e solicita uma radiografia. Orienta o paciente a continuar tomando um analgésico e um antipirético até o dia seguinte, quando deverá retornar ao consultório, com os resultados dos exames, para que deem continuidade ao diagnóstico.

No dia seguinte, o paciente retorna. As dores e a febre estão controladas pela medicação, mas o médico percebe, na radiografia, um princípio de infecção. Ausculta novamente a respiração do paciente e os ruídos do dia anterior agora são mais claros. A análise de

sangue revela um aumento dos glóbulos brancos. Médico e paciente inclinam-se então sobre a hipótese de que o paciente padece de uma infecção respiratória, de origem bacteriana – temos aqui nosso primeiro diagnóstico. A partir do momento em que se identificam as possíveis causas dos sintomas, é possível definir um tratamento efetivo – por exemplo, o uso de um antibiótico específico.

Para chegar ao diagnóstico, foram necessários distintos conhecimentos. Em primeiro lugar, é necessário que o médico tenha uma formação adequada, que conheça o funcionamento do corpo humano e a dinâmica das principais doenças. Logo, inicia uma investigação para identificar os distintos sintomas de anormalidade – não somente as dores e a febre, reportados pelo paciente, mas também outros que talvez escapem à atenção do paciente, como a tosse. Complementa e contrasta essas informações com outras, como os exames de sangue e a radiografia. Analisa os sintomas conjuntamente, entendendo-os como possível manifestação de uma causa comum: a tosse e a febre seriam consequências da infecção respiratória emergente, enquanto as dores no corpo poderiam ser consideradas como um efeito da febre prolongada. O médico discute com o paciente suas impressões e este considera razoável a interpretação do especialista – constroem assim um acordo a partir do qual poderão dar início ao tratamento.

Retornemos ao sistema educativo. Dentro do ciclo de inspeção da educação em Angola, saber fazer um diagnóstico é uma competência esperada do inspetor. Por quê? Diagnóstico de quê? Como?

Na primeira parte deste livro, dizíamos que o ciclo da inspeção começa com a construção de um diagnóstico sobre o estabelecimento educativo com o objetivo de identificar os principais obstáculos para a oferta de uma educação de qualidade. Nesta segunda parte, veremos como o diagnóstico participativo no nível dos estabelecimentos escolares abre o caminho para a construção de diagnósticos também ao nível da inspeção e dos órgãos centrais do sistema educativo, proporcionando uma leitura sobre o sistema educacional<sup>5</sup>. Trabalhando em conjunto com os demais atores do sistema, as equipes de inspeção deverão orientar este processo de coleta e análise de informações sobre o funcionamento do sistema, em seus distintos níveis, a fim de identificar as possíveis causas que conduzem a resultados de aprendizagem insatisfatórios.

A fase de *diagnóstico* do ciclo de inspeção consiste, portanto, na apropriação de dados sobre o sistema educativo de forma sistematizada, utilizando métodos adequados, transformando os dados coletados em informações que propiciem o conhecimento e subsidiem a tomada de decisões.

<sup>5</sup> Esta leitura é, sempre, parcial, pois se concentra em alguns aspectos ou dimensões específicas do sistema. Neste caso, a leitura sobre o sistema educacional tem o foco na educação primária e na oferta escolarizada.

Analogamente à tarefa do médico, o inspetor:

- Precisar de conhecimentos prévios sobre o funcionamento do sistema educativo que o capacitem a considerar os fatores que são favoráveis ao bom andamento e aqueles responsáveis pelas dificuldades na produção dos resultados educacionais;
- Deverá orientar o recolhimento e a análise de informações que permitam caracterizar, quantitativa e qualitativamente, as potencialidades e as limitações do sistema educativo que interferem, positiva ou negativamente, na qualidade educacional por ele oferecida;
- Deverá ser capaz de apoiar a sistematização e divulgação desse conhecimento entre os diversos atores do sistema educativo, habilitando a tomada de decisões nos distintos âmbitos.

Espera-se que a inspeção proveja apoio técnico e político para que essa coleta e processamento de informação ocorra de forma participativa, nos diversos âmbitos do sistema educativo. A boa qualidade das informações produzidas aqui favorecerá o sucesso nas etapas posteriores do ciclo de inspeção.

Ao longo de todo o processo de diagnóstico, é importante que o inspetor compreenda que as organizações que compõem o sistema educativo são instituições complexas e dinâmicas. Como se apresenta no **LIVRO IV** (pp. 7-11), esta condição reforça a importância de considerar não somente as relações hierárquicas definidas no organograma de uma instituição, mas, também, as relações de poder que as pessoas estabelecem entre si, dentro das organizações e as distintas culturas que coexistem em um mesmo espaço.

O inspetor deve reconhecer que no interior das escolas, da inspeção e dos órgãos centrais trabalham pessoas que diferem entre si, dada a própria condição de serem indivíduos únicos em suas características físicas, de personalidade, nível sócio econômico, cultura e experiência de vida. São pessoas com interesses e visões peculiares, que ocupam lugares específicos dentro do sistema, com distintas responsabilidades.

Um bom diagnóstico requererá a integração desta pluralidade mediante a apropriação por parte do maior número possível de atores de uma interpretação compartilhada sobre a situação presente do sistema educacional. Trata-se de um processo bastante complexo, o que justifica a escolha da metodologia participativa aqui proposta para a realização de todas as etapas do diagnóstico, desde a coleta de dados até a comunicação dos resultados, tanto no interior de cada âmbito do sistema educativo, quanto entre esses âmbitos. A abordagem participativa busca assegurar, também, legitimidade política na construção dos diagnósticos.

## Etapas do diagnóstico participativo

Há muitas formas de se realizar um diagnóstico. Nosso foco será a construção de um diagnóstico participativo, afim às diretrizes da reforma do sistema educacional, ao ciclo da inspeção e aos princípios da gestão democrática.

Em linhas gerais, a construção de um diagnóstico envolve as seguintes etapas:

- a. Coleta de informação
- b. Processamento de informação
- c. Análise e interpretação dos dados
- d. Comunicação dos resultados

Na prática, essas etapas encontram-se intimamente relacionadas e não necessariamente ocorrem de maneira linear. Por exemplo, muitas vezes, após uma análise preliminar dos dados, descobrimos a necessidade de coletar dados adicionais para checar algumas hipóteses. Vejamos em mais detalhe cada uma destas etapas.

### a. Coleta de informação

Esta etapa do processo de diagnóstico pode ser subdividida em vários passos, que apresentamos a seguir:

1. Definir a finalidade da coleta de dados
2. Determinar que informações são relevantes
3. Mapear informações já disponíveis
4. Desenhar um operativo para coleta de informações adicionais
5. Elaborar instrumentos de coleta de informações
6. Sensibilizar os atores envolvidos
7. Aplicar os instrumentos

Ressaltamos que, na prática, não necessariamente se observam todos estes passos, tampouco ocorrem de maneira tão linear. Esta organização, contudo, contribui para orientar-nos quando nos vemos envolvidos em um processo de diagnóstico.

### 1. Definir a finalidade da coleta de dados

Ao iniciarmos um processo de diagnóstico, o primeiro que devemos definir é *para que precisamos deste diagnóstico*. Como veremos adiante, já seja no nível do estabelecimento escolar, da inspeção ou dos demais órgãos centrais, no marco do ciclo da inspeção, a construção destes distintos diagnósticos tem o objetivo de *identificar oportunidades de ação para o fortalecimento institucional das unidades que compõem o sistema educacional*. Deveremos preocupar-nos, portanto, em recolher informação que nos permita reconhecer essas oportunidades.

### 2. Determinar que informações são relevantes

A realidade do sistema educacional é complexa e, como seres humanos, não somos capazes de observar sua totalidade. Nosso olhar está sempre direcionado a alguns aspectos que selecionamos porque os consideramos mais relevantes ou representativos da totalidade do sistema. Ao refletirmos sobre a informação que deveremos recolher para orientar os processos de fortalecimento institucional nos distintos âmbitos, devemos apoiar-nos nos nossos conhecimentos prévios sobre os problemas mais comuns enfrentados pelo sistema, as políticas, programas e projetos vigentes e sobre como se esperaria que operem as distintas instituições, segundo as diretrizes nacionais. Isso nos permite concentrar nossos esforços de coleta de informação sobre aquelas questões que surgem como preocupações prioritárias do sistema educativo.

A coleta de informação é um processo que consome muitos esforços – materiais, humanos, institucionais – e, muitas vezes, recolhe-se informação que depois não pode ser processada. É importante evitar estas situações, que implicam desperdício de recursos que podemos necessitar em outros momentos.

### 3. Identificar as informações já disponíveis

Em geral, podemos encontrar nos distintos departamentos que compõem os órgãos centrais informação relevante para o ciclo da inspeção. Por exemplo, podemos solicitar nos departamentos de estatística os dados de matrícula das escolas, quantidade de docentes em cada estabelecimento, organização dos turnos e turmas, dados de aproveitamento dos alunos, etc. Muitas destas são informações recolhidas periodicamente. Os departamentos de recursos humanos podem dispor de informação sobre a formação inicial dos docentes em serviço e a previsão de recrutamento de novos profissionais. A unidade de formação

docente pode informar sobre as diferentes iniciativas de formação contínua que estão sendo implementadas ou previstas, enquanto a divisão de ensino pode brindar informação sobre a distribuição dos materiais didáticos e o estágio de desenvolvimento de alguns projetos educacionais. Eventualmente, esses dados podem ser um pouco desatualizados, imprecisos ou incoerentes entre si, mas nos oferecem uma primeira aproximação à realidade escolar. Sem ir às escolas, é possível estimar, por exemplo, a quantidade de estabelecimentos que apresentam um déficit de professores ou de salas de aula.

Ao usarmos informações que já se encontram disponíveis, podemos antecipar alguns problemas que esperaríamos encontrar e concentrar nosso esforço de coleta para reunir informação que nos permita corroborar ou retificar essas expectativas. Damos início, também, ao envolvimento de outros setores no ciclo da inspeção.

#### 4. Desenhar um operativo para coleta de informações adicionais

O mapeamento das informações disponíveis nos permite definir as informações adicionais que deverão ser recolhidas e como. Diversos instrumentos e técnicas podem ser usados para recolher informações.

Algumas das técnicas utilizadas para recolher informação adicional são:

- (i) análise documental;
- (ii) observação direta, com um roteiro de observação;
- (iii) realização de entrevistas;
- (iv) aplicação de questionários.

A equipe de inspeção deverá ser capaz de combinar essas técnicas, trabalhando com uma diversidade de instrumentos que lhe permitirá, na etapa de análise, contrastar informações obtidas de distintas formas, a fim de verificar se existe coerência entre elas. Deverá determinar também *em que momento aplicará cada um destes instrumentos de coleta de dados e como o fará.*

Por exemplo, poderá prever a aplicação de um questionário inicial e, para um momento posterior, uma entrevista coletiva com os atores da comunidade escolar, durante a qual realiza, também, uma observação do estabelecimento escolar. Veremos este caso mais profundamente adiante, ao analisarmos o processo de diagnóstico em cada um dos âmbitos de atuação, mas é importante destacar que, em cada um destes momentos, o inspetor deverá contar com um instrumento específico para a coleta de dados.

## 5. Elaborar instrumentos de coleta de informação

Se pretendemos aplicar um questionário à comunidade escolar para conhecer sua representação sobre suas fortalezas e fragilidades, devemos elaborar este questionário. Antes de realizar uma visita para observar a dinâmica institucional, deveríamos construir um guião de observação. Para as entrevistas, é necessário também ter clareza das informações que se pretendem obter, que perguntas poderiam ser feitas, em que ordem, etc. Nos quadros a seguir, abordam-se algumas destas ferramentas.

Para elaborarmos estes instrumentos de coleta de dados, podemos inspirar-nos em instrumentos já existentes e que podem ser adaptados, corrigidos, melhorados, para atender à necessidade específica do ciclo da inspeção.

### ► Ferramenta: Entrevista

A *entrevista* é um instrumento de coleta de dados que pode ser individual ou coletiva, mas em ambos os casos é necessária a elaboração de um roteiro para que informações importantes não deixem de ser colhidas. As entrevistas podem ter o caráter exploratório para a coleta de dados ou também para a confirmação de outros que foram colhidos em outros instrumentos. É recomendado que o roteiro seja previamente testado, para verificar se as informações desejadas são obtidas.

Durante a entrevista é importante que:

- Seja estabelecido um clima amistoso;
- Ideias não devem ser debatidas, apenas esclarecidas;
- Não se demonstre qualquer insegurança ou admiração pelo entrevistado;
- Não sejam emitidos sinais de aprovação ou reprovação das respostas dadas;
- As questões surjam naturalmente, evitando constrangimentos.

## ► Ferramenta: Questionário

O *questionário* é um instrumento para a coleta de dados. A linguagem a ser utilizada nele deve ser simples e direta para que o respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado. Não é recomendado o uso de gírias ou termos locais, a não ser que faça parte das características de linguagem do grupo pesquisado.

Sempre que possível, todo questionário deve ser previamente aplicado a um número reduzido de pessoas, visando a correção de eventuais erros de formulação para eliminar algumas dificuldades de entendimento ou falta de clareza.

É recomendável que todo questionário seja acompanhado de uma carta que apresente o objetivo da pesquisa e dê as instruções para o preenchimento e devolução, sempre com o devido agradecimento.

Quando adequado, o questionário deve ter um espaço reservado para a identificação do respondente e, em geral, pode ter quatro tipos de questões:

a) Dicotômicas

Ex.: Trabalha? ( ) Sim ( ) Não

b) Múltipla escolha

Ex.: Renda Familiar:

( ) Menos de 1 salário mínimo

( ) 1 a 3 salários mínimos

( ) 4 a 6 salários mínimos

( ) 7 a 11 salários mínimos

( ) Mais de 11 salários mínimos

c) Dissertativas

Ex.: Fale sobre o Bairro onde mora: \_\_\_\_\_

d) Mistas (que articulam questões dicotômicas, de múltipla escolha e dissertativas).

## 6. Sensibilizar os atores envolvidos

Este passo prévio à aplicação contribuirá para melhorar a confiabilidade dos dados recolhidos. Já falamos sobre a importância de que o diagnóstico seja construído de forma participativa, ou seja, com a participação direta dos atores do sistema educativo em cada uma das etapas do processo.

Para que os atores educativos possam participar de maneira efetiva, devem ser informados sobre a finalidade da coleta da informação, sobre como será feito o tratamento dos dados, sobre os encaminhamentos que se pretendem dar a partir das informações recolhidas e como isso impactará sobre a realidade vivida por eles. Este contato pretende, em primeiro lugar, convencer os demais atores sobre a importância de seu comprometimento para o sucesso de todo o processo. Busca, ademais, construir um vínculo de confiança recíproca, incentivando todos os envolvidos a aportar informação com o melhor nível de precisão possível.

Em cada um dos âmbitos que analisaremos adiante, a equipe de inspeção deverá preocupar-se em sensibilizar os atores para a importância de sua participação a fim de que a avaliação institucional conduza ao fortalecimento de todo o sistema.

## 7. Aplicar instrumentos de recolha de dados

É comum que, nesta altura, surjam imprevistos, aos quais a equipe de inspeção deverá responder em tempo oportuno, para não colocar em risco o cronograma de trabalho. O mais importante é que estas adaptações sejam registradas, a fim de permitir, no médio e longo prazo, a estratégia e os instrumentos de coleta de dados.

Eventualmente, a equipe terá que reformular um cronograma de visita às escolas, em função da disponibilidade dos meios de transporte. Por esta mesma razão, poderia ser obrigada a reduzir o número de visitas escolares, compensando-as com reuniões de trabalho conjunto com escolas de uma determinada região, etc. Também poderiam chegar à conclusão de que certo questionário contém perguntas ambíguas ou pouco relevantes, modificando-o ao longo do processo. Todas estas adaptações deveriam ser registradas.

### b. Processamento de informação

À medida que aplicamos os instrumentos de coleta, vemo-nos diante de uma crescente quantidade de dados desorganizados, sobre os quais se torna difícil trabalhar.

A etapa de *processamento da informação* consiste na organização e/ou classificação dos dados recolhidos, a fim de facilitar a sua leitura e posterior interpretação.

Em geral, o processamento da informação envolve:

1. Efetuar o carregamento de dados.

2. Organizar os dados coletados.
3. Sintetizar as informações.

### 1. Efetuar o carregamento de dados

Consiste em transportar os dados recolhidos nos instrumentos originais a um formato mais fácil de manusear, como, por exemplo, a construção de um banco de dados que reúne em um mesmo lugar as respostas de todas as escolas a um mesmo questionário, bem como os resultados de uma eventual entrevista à comunidade educativa.

Deve-se ter muito cuidado com os erros que podem ocorrer durante o carregamento, por falta de atenção ou leitura equivocada dos instrumentos. Tais erros podem ser corrigidos se conservamos os instrumentos usados nas coletas de dados: assim, sempre será possível retornar a eles, caso desconfiemos de alguma informação.

### 2. Organizar os dados coletados

As informações devem ser organizadas em função dos aspectos que mais interessam ao investigador, neste caso, o inspetor, com o objetivo de agrupar os dados a fim de facilitar a identificação de tendências e/ou a caracterização de certos fenômenos (por exemplo, o abandono ou a repetição escolar).

Nas seções seguintes, apresentam-se algumas possibilidades de organização dos dados recolhidos em cada âmbito. A forma escolhida para organizar os dados pode variar ao longo do tempo, conforme evoluam as perguntas que o inspetor busca responder sobre o funcionamento do sistema educacional e o desenvolvimento institucional das escolas.

### 3. Sintetizar as informações

Pode tomar diversos formatos. Por exemplo, poderia se recorrer a um mapa cartográfico, para representar a distribuição espacial dos estabelecimentos educativos e das necessidades detectadas. Os dados ainda podem ser apresentados em tabelas, que agrupam a informação por comunas ou ano ou qualquer outro critério que se considere relevante para a posterior tomada de decisões. Os gráficos também oferecem uma alternativa de síntese visual da informação. No quadro a seguir, apresentam-se as tabelas como exemplo destas ferramentas.

Vale, contudo, uma advertência. Cada vez que realizamos uma síntese, perdemos níveis de detalhamento da informação inicial. Por isso, é muito importante que, ao sintetizar algumas informações, não sejam descartados os dados desagregados. Estes deverão ser guardados e encontrarem-se disponíveis para consultas futuras.

Imaginemos, por exemplo, uma tabela na qual informamos o número de professores de língua portuguesa necessários em cada comuna da província. Essa informação é útil ao departamento de recursos humanos, pois lhe permite abrir processos de recrutamento nos municípios onde o déficit é mais sério. Por outro lado, torna-se insuficiente no momento de designar os docentes aos estabelecimentos educacionais, pois não se informam, na tabela inicial, os nomes das escolas que precisavam de docentes. Em tal situação, será necessário recorrer aos dados originais.

### ► Ferramenta: Tabelas

As *tabelas* são uma forma de sintetizar o grande volume de dados encontrados. A frequência absoluta indica a quantidade encontrada. A frequência relativa indica a parte do todo que cada item da tabela representa.

Opinião	Frequencia absoluta	Frequencia relativa
Satisfeito	28	56,0%
Insatisfeito	17	34,0%
Indeciso	3	6,0%
Não opinou	2	4,0%
Total	50	100,0%

São muitos os programas de computador disponíveis, gratuitos ou não, que ajudam não só na formatação de tabelas, mas também na elaboração automática de gráficos.

### c. Análise e interpretação dos dados

Esta é a etapa mais importante de todo o processo de diagnóstico. Até o momento, os dados recolhidos e organizados em quadros, tabelas e gráficos foram tratados de forma individualizada. Na etapa de interpretação, deveremos lê-los em conjunto, buscando definir e caracterizar as relações que existem entre eles. É o que faz o médico do nosso exemplo inicial: mede a febre, identifica as zonas de dor, observa a radiografia e interpreta todas essas informações conjuntamente, partindo do suposto de que existe uma relação entre elas.

No caso do ciclo da inspeção, inspetores, diretores, docentes, funcionários dos órgãos centrais, são convidados a analisar dados de matrícula, oferta docente, rendimento acadêmico, condições de infraestrutura, etc, como indicadores da qualidade da oferta educacional e do estágio de desenvolvimento institucional dos estabelecimentos escolares e do sistema como um todo.

A interpretação dos dados sempre supõe um conhecimento prévio do leitor, que o ajuda a estabelecer relações entre informações aparentemente desconexas. Esse conhecimento prévio pode ou não encontrar-se organizado em uma teoria e pode ser explícito ou implícito. O esforço de leitura dos dados – tarefa essencialmente reflexiva – nos leva a colocar em evidência esse conhecimento ou nossas crenças sobre como certas variáveis do sistema educacional encontram-se relacionadas.

Nossos conhecimentos prévios ou crenças nos orientam a identificar possíveis relações entre os dados observados. Por exemplo, imaginemos uma escola na qual há cerca de cem alunos por sala de aula e os índices de reprovação são superiores a 30%. Eventualmente, poderíamos argumentar que o número de alunos dentro de sala de aula é uma das causas dos resultados de aprendizagem insatisfatórios. Isso se deve a que nos orientamos por uma teoria segundo a qual a aprendizagem requereria da interação entre professor e aluno para ocorrer. Em uma sala com muitas crianças, esse contato seria reduzido e, conseqüentemente, a aprendizagem não ocorreria satisfatoriamente. Neste exemplo, bem simplista, o número de alunos em sala de aula surge como uma das causas da não aprendizagem. O que fizemos foi utilizar um conhecimento prévio para interpretar dois dados – número de alunos por sala e índices de aproveitamento escolar – estabelecendo uma relação entre eles.

A maioria dos fenômenos sociais, particularmente os educativos, são fenômenos complexos: possuem múltiplas causas e são atravessados por relações de reciprocidade. A interpretação destes fenômenos implica, sempre, uma simplificação da realidade, na qual destacamos apenas alguns fatores que consideramos mais representativos ou relevantes. O problema consiste, justamente, em definir que fatores são esses. A abordagem participativa encontra, aqui, uma justificativa.

Em um processo participativo, cada ator interpreta os dados a partir dos seus próprios conhecimentos. É comum que distintos indivíduos enfatizem certos aspectos que, eventualmente, são ignorados por outros, pois apoiam-se em marcos de referência diferentes, como se explica no **LIVRO IV** (p. 23). Quando estes atores são convidados a empreender um diagnóstico de forma coletiva, são obrigados a explicitar os seus referenciais teóricos, justificando por que ressaltam alguns fatores e não outros. Ao mesmo tempo, devem escutar os argumentos dos demais. Tal exercício argumentativo – baseado

em um modelo de comunicação dialógica – amplia o universo de significados de que os membros do grupo dispõem para construir uma explicação convincente para todos os membros. Leva à construção de um sentido compartilhado, que serve como base para a articulação de ações futuras.

Imaginemos, por exemplo, uma escola cujos alunos apresentam rendimento acadêmico insatisfatório. Ao visitarmos a escola e nos reunirmos com a comunidade escolar, observamos que alguns professores afirmam que os problemas de aprendizagem se devem ao absenteísmo de alguns professores: os alunos não têm classes, porque os professores não vão dar as aulas. Podemos, contudo, chegar a uma conclusão somente a partir da fala de alguns professores?

Na etapa de coleta de informações, referimo-nos à importância de utilizar técnicas e instrumentos diversificados para a recolha de dados. Na etapa de análise, essa diversidade permite realizar o que se denomina *triangulação*: contrastar dados sobre um mesmo fenômeno, mas recolhidos a partir da aplicação de instrumentos diferentes.

A triangulação da informação é um passo fundamental na análise dos dados, porque nos permite avançar na construção de uma explicação coerente com as evidências empíricas. Diante de inconsistências, somos obrigados a refletir sobre essa situação e aprofundar os esforços de investigação. Muitas vezes, isso leva à identificação de fatores relevantes, mas que não eram percebidos até então. Em outros casos, leva à destruição de mitos e preconceitos.

No nosso exemplo, a informação sobre a falta dos professores surge durante uma entrevista coletiva. O inspetor poderia triangular esse dado com as informações obtidas a partir da leitura dos diários de classe (análise documental) ou a partir de entrevistas aos alunos afetados (entrevista). Se todos os dados apontam em uma mesma direção, estará então mais seguro de que a ausência dos professores, naquela escola, pode estar prejudicando a aprendizagem dos alunos. Por outro lado, pode encontrar divergência entre os dados: os livros de ponto não revelam a ausência recorrente de nenhum professor ou, por exemplo, os alunos que apresentam rendimento insatisfatório estão igualmente distribuídos entre as salas dos professores “faltosos” e professores “não faltosos”, ou seja, aparentemente, a presença do professor não incidiria sobre a aprendizagem. Neste caso, seria necessário continuar investigando o que ocorre dentro desta escola.

Antes de encerrarmos as considerações sobre esta etapa do diagnóstico, vale uma advertência: as interpretações que construímos em determinado momento, a partir de certo conjunto de informações, são sempre incompletas e, muito provavelmente, provisórias. Com o passar do tempo, à medida que surgem novos dados e ampliamos nosso conhecimento

sobre uma determinada realidade, podemos chegar à conclusão de que a interpretação realizada em um momento passado não era muito precisa. Isso é natural e é positivo, pois reflete que, mesmo havendo finalizado formalmente a etapa de análise, não se interrompeu o processo de reflexão. Para dar conta deste progresso da nossa compreensão, é importante deixar registros formais sobre a forma como interpretamos certo fenômeno em um momento determinado. Algumas ferramentas, como o Diagrama de Causa e Efeito, contribuem neste sentido.

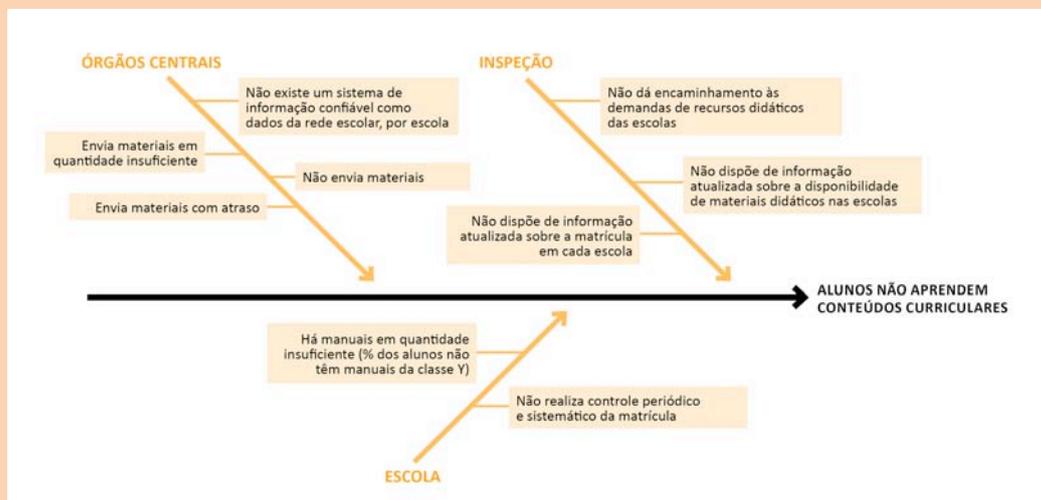
### ► Ferramenta: Diagrama de Causa e Efeito

O diagrama de causa e efeito é um dos recursos que ajudam na visualização do coletivo sobre as causas dos problemas.

Um dos diagramas mais usados é o chamado de “espinha de peixe” no qual se deve redigir na “cabeça do peixe” o problema central que se deseja resolver. Cada uma das espinhas é nomeada com os âmbitos de responsabilidade (neste caso: escola, inspeção e os órgãos centrais).

Essa espinha deve ser desenhada em uma grande folha de papel para que facilite a visualização por todo o coletivo que participa do trabalho.

O diagrama abaixo mostra o exemplo de um resultado deste trabalho.



Esta ferramenta pode sofrer muitas alterações, segundo a sua finalidade. Pode ser montado um diagrama com todos os problemas ou então um diagrama para cada problema. Pode ser usado também para uma análise individual.

#### d. Comunicação dos resultados

Finalmente, é necessário comunicar o diagnóstico às partes interessadas. Isso requer uma reflexão prévia sobre os encaminhamentos esperados para as situações problemáticas identificadas. Para que as dificuldades encontradas em um estabelecimento educacional sejam contornadas, é necessário que estas dificuldades cheguem ao conhecimento de todas as pessoas que podem influenciar essa situação. Isso pode envolver indivíduos da comunidade escolar, mas, também, dos órgãos centrais. Nas seções a seguir, veremos alguns exemplos de como comunicar os diagnósticos aos distintos atores envolvidos no ciclo da inspeção. Em qualquer uma destas situações, esta comunicação deverá atender aos critérios de uma comunicação eficaz, que se apresentam no **LIVRO IV** (p. 24-26).

Nos próximos três capítulos, oferecem-se orientações práticas sobre como construir um diagnóstico participativo em cada um dos âmbitos de trabalho das equipes de inspetores, ou seja, nas escolas, na própria inspeção e nos órgãos centrais, particularmente, na Direção Provincial de Educação. Em cada capítulo, apresentam-se propostas de atividades que permitem aos envolvidos no processo de diagnóstico percorrer cada uma das etapas aqui descritas. Tais atividades poderiam compor um programa de formação de equipes provinciais de inspeção.

## Como fazer um diagnóstico no âmbito da escola

Neste capítulo, veremos como a equipe de inspetores pode facilitar a construção de um diagnóstico participativo dos principais problemas que afetam a escola, percorrendo cada uma das etapas apresentadas anteriormente.

O diagnóstico deverá ser construído pela escola, com o apoio e a orientação da equipe de inspetores. Tal apoio e orientação por parte da inspeção será mais intenso ao princípio, até que a comunidade escolar aprenda a construir um diagnóstico institucional. Com o passar do tempo e mediante a consolidação dessa prática, as escolas deveriam paulatinamente adquirir maior autonomia, diminuindo a necessidade de intervenção da equipe de inspetores.

A finalidade do diagnóstico institucional participativo em cada escola é:

- Reconhecer os obstáculos que impedem a instituição educativa de ofertar uma educação de melhor qualidade;
- Identificar as possíveis causas destes obstáculos;
- Delimitar as responsabilidades de cada um dos âmbitos do sistema educacional – escola, inspeção, órgãos centrais – na origem das dificuldades enfrentadas pela escola;
- Priorizar os problemas que serão abordados na etapa de planejamento.

Propomos organizar o trabalho da equipe de inspetores em três blocos de atividades:

- a. Trabalho preparatório ao contato com as escolas
- b. Contato com as escolas e construção dos diagnósticos institucionais participativos
- c. Comunicação dos diagnósticos institucionais nas escolas

### a. Trabalho preparatório ao contato com as escolas

Neste primeiro bloco, a equipe de inspetores atravessa os seguintes passos, que envolvem a coleta, processamento e análise exploratória de dados:

- Apropriar-se da finalidade do ciclo da inspeção e da fase de diagnóstico
- Determinar que informações são relevantes
- Identificar as informações já disponíveis

- Processar os dados preliminares
- Realizar uma análise exploratória dos dados preliminares
- Desenhar um operativo para coleta de informações adicionais
- Elaborar instrumentos de coleta de informações

### *Apropriar-se da finalidade do ciclo da inspeção e da fase de diagnóstico*

Ao iniciarmos o desenvolvimento do ciclo da inspeção, é muito importante assegurar que todos os inspetores envolvidos conheçam os princípios orientadores desta metodologia de trabalho e compartilhem o significado de sua atuação.

Os inspetores devem conhecer e atuar de acordo com esses princípios, para que os demais atores envolvidos possam também compreender e agir conforme esses mesmos princípios. Sabemos que é difícil mudar práticas, mas somente será possível promover o fortalecimento institucional e a melhoria da qualidade educativa se houver uma mudança na prática fundamentada na teoria.

A **proposta de atividade 1** apresentada no final deste capítulo visa exemplificar uma estratégia que poderia ser desenvolvida com todos os inspetores que começarão a desenvolver o ciclo de inspeção para garantir a apropriação e consolidação dos princípios norteadores das prática inspetiva.

### *Determinar que informações são relevantes*

Após assegurarmos que toda a equipe de inspetores compreende a finalidade do ciclo da inspeção e, conseqüentemente, da construção do diagnóstico nas escolas, devemos refletir sobre que informações são relevantes para a elaboração dos diagnósticos institucionais.

Em princípio, quanto maior for a quantidade de informações que se obtém da escola, mais rico será o diagnóstico. No entanto, não se pode esquecer que toda informação coletada deverá ser processada, analisada e utilizada na tomada de decisões futuras.

Deve-se restringir o conjunto de informações a serem coletadas em função da possibilidade de acesso a tais informações e, também, da possibilidade de usá-las.

Alguns dados básicos e imprescindíveis sobre o estabelecimento escolar remetem à matrícula, corpo docente, condições de infraestrutura e informações sobre o funcionamento da escola, como a quantidade de turnos.

Também é importante saber se a escola possui um projeto educativo, quais as percepções que as pessoas têm sobre a escola e sobre as pessoas que nela trabalham, se existem condições favoráveis à aprendizagem. Estes dados, de natureza mais qualitativa, são mais difíceis de serem construídos.

Para uma boa definição das informações que são relevantes, duas premissas devem ser consideradas:

- A educação é um fenômeno complexo, ou seja, inúmeros fatores interferem em sua eficácia, e;
- Alguns desses fatores têm natureza objetiva enquanto outros são de natureza subjetiva.

Buscar alguns estudos já realizados sobre a eficácia escolar pode ajudar o inspetor (e outros profissionais de dentro ou fora da escola) em sua atividade avaliativa. Os elementos apresentados nesses estudos podem ajudar a direcionar o “olhar” inicial em busca das informações necessárias a um bom diagnóstico.

Um exemplo destes estudos é o realizado por Pam Sammons (2008) que aponta os onze fatores que interferem na eficácia da escola. Na sequência apresentamos uma tabela-síntese dos onze fatores considerados neste estudo.

Tabela – Onze Fatores Para Escolas Eficazes

1. Liderança profissional	Firme e Objetiva Um enfoque participativo Um profissional que lidera
2. Visão e metas compartilhadas	Unicidade de propósitos Prática consistente Participação institucional e colaboração
3. Um ambiente de aprendizado	Um ambiente ordenado Um ambiente de trabalho atraente
4. Concentração no ensino e na aprendizagem	Maximização do tempo de aprendizagem Ênfase acadêmica Foco no desempenho
5. Ensino com propósitos definidos	Organização eficiente Clareza de propósitos Aulas bem estruturadas Ensino adaptável
6. Altas expectativas	Altas expectativas em geral Comunicação de expectativas Fornecimento de desafios intelectuais
7. Reforço positivo	Disciplina clara e justa <i>Feedback</i>
8. Monitoramento do progresso	Monitoramento do desempenho do aluno Avaliação do desempenho da escola
9. Direitos e responsabilidades dos alunos	Aumentar a auto-estima do aluno Posições de responsabilidade Controle dos trabalhos
10. Relacionamento família-escola	Envolvimento dos pais no aprendizado de seus filhos
11. Organização orientada à aprendizagem	Desenvolvimento de pessoal baseado na escola

Quadro 1: Onze fatores para escolas eficazes.

SAMMONS, Pam. "As características-chaves das escolas eficazes". In: Brooke, Nigel; Soares, Jose F. (Org.) *Pesquisa em Eficácia Escolar: origem e trajetória*. Belo Horizonte – MG: Editora UFMG, 2008.

A **proposta de atividade 2**, apresentada no final deste capítulo, oferece algumas orientações à equipe de inspetores para a definição das informações que devem ser consideradas durante a construção dos diagnósticos escolares.

### *Identificar as informações já disponíveis*

Muitos dos dados que consideramos relevantes para caracterizar a instituição escolar costumam estar disponíveis em distintos departamentos das direções provinciais de educação. O trabalho que corresponde à equipe de inspetores, reforçando o seu papel de articulador do sistema, é identificar a quem solicitar estes dados e reuni-los.

Deve-se evitar o máximo possível solicitar às escolas informações que já tenham sido coletadas previamente por outros órgãos do sistema educacional, pois isso gera desgaste por parte dos atores escolares e não contribui para melhorar a circulação da informação dentro da DPE.

A **proposta de atividade 3** envolve a elaboração de Fichas de Caracterização para cada escola que iniciará o ciclo da inspeção, o que permitirá aos inspetores organizar e registrar as informações já disponíveis e refletir sobre que outras informações são necessárias para realizar o diagnóstico das escolas

### *Processar e realizar a análise exploratória dos dados preliminares*

Embora relativamente simples, as informações preliminares sobre as escolas permitem elaborar diversas hipóteses sobre os problemas enfrentados em cada instituição. Por exemplo, cruzando os dados de matrícula e corpo docente, pode-se identificar um possível déficit de professores. A necessidade de construção de salas de aulas pode ser feita confrontando o número de turmas abertas e a quantidade de turnos em que a escola funciona.

Para orientar a análise exploratória dos dados recolhidos nas fichas de caracterização das escolas, faz-se necessário levantar algumas hipóteses sobre os dados que foram processados. A **proposta de atividade 4**, descrita no final deste capítulo, poderá ajudar os inspetores nesse processo.

### *Desenhar operativo para abordar as escolas e elaborar instrumentos para a coleta de informações adicionais*

Após a análise exploratória dos dados preliminares, a equipe de inspetores deve definir como realizará a abordagem às escolas que iniciarão o ciclo da inspeção e que informações serão manipuladas pela comunidade escolar para construir seu diagnóstico.

A coleta de dados complementares, com a comunidade escolar, é um requisito para que se garanta o princípio da participação coletiva e seja dada voz aos diferentes segmentos da comunidade escolar. Isso colaborará para a legitimação política do processo. Além disso, permite à equipe de inspetores confrontarem as hipóteses elaboradas durante a análise dos dados preliminares com as informações construídas junto à comunidade escolar.

A abordagem às escolas pode ser feita de distintas maneiras. Algumas opções são:

- Visita da equipe de inspetores à escola.
- Reunião com múltiplas escolas na sede da inspeção.
- Reunião com um grupo de escolas em uma escola que seja próxima às demais.

Os inspetores deverão avaliar que abordagem é mais apropriada, levando em consideração:

- o trabalho que deve ser desenvolvido no contato com a comunidade escolar: por exemplo, durante uma reunião na DPE, podem ser preenchidos questionários e serem realizadas entrevistas, mas não se pode fazer uma observação da instituição escolar.
- os recursos disponíveis para a realização da tarefa: diante da indisponibilidade de meios de transporte, uma reunião com todas as escolas na DPE ou de grupos de escolas em alguma escola mais próxima permite à equipe de inspetores abordar a totalidade do conjunto de escolas, sem visitar todas as instituições.

Utilizando um *mapa* da província, a equipe de inspetores poderá organizar itinerários de visita as escolas. Pode pensar em formas de agrupar as escolas para melhor desenvolver as atividades no terreno. Esse agrupamento tem como objetivo facilitar o deslocamento da equipe de inspetores, viabilizando o trajeto, usando melhor o tempo e também otimizando o uso dos meios de transporte e recursos financeiros.

O agrupamento geográfico das escolas possibilita fazer uma leitura regionalizada de alguns dados diagnosticados podendo indicar semelhanças e diferenças presentes no perfil de escolas localizadas numa mesma área. A proximidade geográfica favorece o intercâmbio entre essas escolas, que podem trocar experiências entre si.

Na **proposta de atividade 5**, as equipes de inspetores são convidadas a definir uma estratégia para abordar as escolas, ao mesmo tempo em que devem definir os instrumentos de coleta de dados que usarão para iniciar, agora com a participação da comunidade escolar, a construção do diagnóstico participativo.

## **b. Contato com as escolas e construção do diagnóstico institucional participativo**

Neste processo, a equipe de inspetores atravessa os seguintes passos da construção do diagnóstico participativo, que envolvem a coleta, o processamento, a análise e a interpretação dos dados adicionais:

- Sensibilizar a comunidade escolar
- Aplicar instrumentos de coleta de dados
- Processar as informações
- Analisar e interpretar os dados

### *Sensibilizar a comunidade escolar e aplicar os instrumentos de coleta de dados*

Ao realizar o primeiro contato com a comunidade escolar, é fundamental que a equipe de inspetores informe sobre o processo em curso de revitalização da Inspeção da Educação e apresente, de forma simples, o ciclo da inspeção. Deve enfatizar o papel da inspeção de apoiar o desenvolvimento institucional da escola e explicar como a avaliação institucional participativa pode contribuir na construção de autonomia dentro das escolas. Finalmente, deve dar orientações claras sobre o que a comunidade escolar deveria fazer na primeira fase do ciclo da inspeção, a fim de construir os diagnósticos institucionais escolares de forma participativa.

Neste primeiro contato com a escola, devem participar, minimamente, o diretor e, idealmente, representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar – docentes, funcionários administrativos, pais, alunos e outros gestores da escola.

A equipe de inspetores deverá estar preparada para enfrentar a resistência de alguns representantes das comunidades escolares e deverá colocar em ação sua competência de comunicação para esclarecer dúvidas e negociar acordos. A **proposta de atividade 6** envolve a simulação de situações conflituosas que poderiam surgir no primeiro contato entre a comunidade escolar e a equipe de inspetores. Busca exercitar as competências dos inspetores para realizar comunicações eficazes.

O primeiro contato entre a equipe de inspetores e a comunidade escolar é, também, o momento de aplicar alguns instrumentos para a coleta de dados adicionais, tais como os questionários de Diagnóstico Inicial da Escola, entrevistas ou observações.

No programa piloto de formação de equipes provinciais de inspetores da educação, em 2010, algumas equipes optaram por realizar o primeiro contato com as escolas em uma reunião na DPE, convocada mediante circular e contatos telefônicos. Nesta reunião, puderam entregar o questionário “Diagnóstico inicial da escola” e dar as orientações para o seu preenchimento. Aproveitaram também para entrevistar, de forma coletiva, os diretores das escolas e outros membros da comunidade educativa. Em um momento posterior, realizaram visitas individuais às instituições educacionais, quando puderam recolher os questionários preenchidos e, também, realizar uma observação direta da escola. Outras

equipes, que não dispunham dos recursos necessários para realizar as visitas naquele momento, distribuíram o questionário durante a reunião e solicitaram aos responsáveis que encaminhassem as respostas à inspeção.

### *Processar, analisar e interpretar os dados*

Este é, provavelmente, o bloco de atividades mais importante e mais trabalhoso que deverão enfrentar os inspetores. É, também, o que requer maior reflexão da equipe. Neste momento, todas as informações recolhidas deverão ser processadas, analisadas e interpretadas, a fim de identificar os principais problemas enfrentados por cada escola que inicia o ciclo da inspeção. Serão analisadas as responsabilidades de cada âmbito do sistema educacional na origem destes problemas, para orientar, na próxima fase do ciclo, o desenvolvimento de planos de ação para abordar alguns destes problemas.

Nas escolas, normalmente são identificadas como problemas as situações que operam como obstáculos à aprendizagem de seus alunos, à sua organização, enfim, tudo o que lhes dificulta o cumprimento de sua função social: promover a aprendizagem. No entanto, é também comum que os atores escolares não percebam as causas destas dificuldades ou obstáculos, mas somente as consequências dos verdadeiros problemas. Esta é uma situação análoga a identificar, no exemplo que demos no início da segunda parte deste livro, a febre do paciente como um problema e não como consequência de uma infecção emergente. A análise que os inspetores e atores escolares devem realizar, aqui, busca identificar as possíveis causas das situações apontadas pelas escolas como problemáticas.

A **proposta de atividade 7** oferece um roteiro para o processamento, análise e interpretação das informações recolhidas, baseado em um modelo de análise lógico-causal. Parte-se da organização da informação em distintas matrizes até avançar, de maneira gradual, na construção de interpretações causais das situações problemáticas identificadas pelas escolas. Essas interpretações são sintetizadas em um diagrama de causa-efeito. Finalmente, utiliza-se uma ferramenta que permite diferenciar as causas em função das possibilidades de ação, ou seja, priorizar as ações que serão levadas adiante durante a próxima fase do ciclo.

Observando o enfoque participativo, a análise e interpretação dos dados deveriam ser realizadas conjuntamente pela equipe de inspetores e a comunidade escolar. Entretanto, em função da complexidade deste exercício, recomenda-se que os inspetores realizem esta atividade, primeiro, sozinhos, repetindo-a, depois, com os atores da comunidade escolar. Espera-se que isso dê mais segurança à equipe de inspetores na orientação do trabalho junto às escolas

### c. Comunicação dos diagnósticos institucionais das escolas

Ao chegarmos aqui, a comunidade escolar já construiu o seu diagnóstico institucional: identificou as causas dos problemas que afetam a aprendizagem de seus alunos, atribuiu essas causas aos distintos âmbitos do sistema educacional e elencou aqueles fatores que poderá abordar na próxima fase do ciclo da inspeção, o planejamento.

A equipe de inspetores deve orientar a comunidade escolar sobre como registrar este diagnóstico institucional, elaborado de maneira participativa, e como comunicar os seus resultados aos demais atores que não tenham participado em sua elaboração.

Diversos meios de comunicação podem ser usados para este fim: a produção de uma circular, um boletim interno, um mural, folheto ou mesmo um relatório. A fim de assegurar a compreensão da maior quantidade de atores sobre a relevância deste processo, é recomendável que estes meios de comunicação unidirecional sejam complementados com estratégias de comunicação com retroalimentação ou dialógica, como reuniões e assembleias.

Os diagnósticos institucionais da escola serão a base dos trabalhos de diagnóstico levados adiante nos âmbitos da inspeção e demais órgãos centrais. Nos capítulos que seguem, veremos como realizar diagnósticos institucionais nestes níveis e como, ao fazê-lo, podem ser dados já os primeiros encaminhamentos às necessidades identificadas no âmbito das escolas.

## Propostas de atividades

### Atividade 1

#### Resultados de aprendizagem:

- Identificar representações individuais sobre o papel da inspeção na Reforma Educativa em Angola
- Explicar os princípios orientadores da revitalização da Inspeção da Educação
- Explicar a finalidade do diagnóstico participativo das escolas

#### Sugestões para o desenvolvimento:

A partir de trabalhos em grupos, pode-se solicitar aos inspetores que estabeleçam as diferenças entre a forma de trabalho antes da proposta do ciclo de inspeção (fiscalização e controle) e a forma como se espera que trabalhem após sua implantação (controle com apoio e acompanhamento à escola).

Os inspetores devem compreender a dimensão formativa do processo de avaliação institucional que ajudarão a implementar e reconhecer que tal processo é iniciado com a elaboração de um diagnóstico.

Como estratégia didática, pode-se recorrer ao trabalho com micro casos, no qual os inspetores devem responder algumas perguntas que apontam à compreensão do tema em estudo. A título de exemplo, apresentamos o seguinte micro caso, com suas perguntas para a reflexão.

### **MICRO CASO**

Os inspetores de várias províncias se reuniram para participar de um curso de capacitação. Todos escutavam atentamente as palavras do responsável pela formação. Uma hora e meia depois do início da conferência os participantes saíram do salão para um intervalo. Este momento era sempre muito esperado porque podiam conversar, falar sobre trabalho, família e demais assuntos. Nessa manhã parece que o tema do curso prendeu realmente a atenção dos participantes, pois se ouvia comentários de todo tipo. Quando Joaquim se dirigiu até a mesa para se servir de um suco, escutou a conversa de Maria e Pedro, dois de seus colegas, que discutiam acaloradamente. Um dizia ao outro:

- *Realmente não compreendo!*- dizia Maria. - *Agora não vamos mais fiscalizar o que acontece na escola? Mas é essa a nossa função! Por acaso não devemos controlar o que falta, ver se os professores comparecem ou não, se os diretores cumprem com a gestão da escola?*

- *Maria, - respondeu Pedro - você sabe bem que este tipo de controle é pouco eficaz e não serve para muita coisa! Nós dois sabemos que os professores faltam, mas quando chegamos à escola, as listas de presença estão todas completas. Não se lembra do dia que fomos a uma escola e o diretor, quando soube que íamos chegar, fugiu? Para nada serve este tipo de controle "policial" se não conseguimos gerar confiança, porque é fácil escapar do controle. Mesmo que existam leis e normas, sempre há formas de burlá-las ou evadi-las. Fico com a impressão que nos consideram como "os de fora", que viemos para ver o que está mal.*

*Joaquim estava escutando e, não se contendo, disse:*

- *Acredito que os dois têm razão. Temos que controlar, mas o que devemos fiscalizar para garantir que a escola cumpra as funções que a sociedade lhe atribui? E como fazer isto? Acredito que apoiando e acompanhando diretores e professores podemos ajudá-los a encontrar soluções para os problemas que enfrentam e ajudar os alunos a aprenderem melhor, apesar das condições difíceis em que se encontram muitas de nossas escolas.*

- *Eu penso da mesma forma, disse Pedro. Além disso, acredito que nós somos uma ponte entre os vários órgãos que compõem o sistema educativo. Se não melhorarmos a comunicação com a Direção Provincial, baseadas em qual informação as decisões serão tomadas? Quantas vezes nos perguntamos se na DPE alguém lê nossos relatórios?*

### **Perguntas para a reflexão**

Após fazer a leitura do micro caso, responda as seguintes perguntas:

1. Qual é a sua opinião sobre as falas de Maria, Pedro e Joaquim? Apresente argumentos que justifiquem sua opinião sobre cada uma das falas.
2. Qual é a finalidade da metodologia de trabalho proposta no processo de revitalização da inspeção da educação em Angola?
3. O que significa "ser uma ponte" entre os órgãos do sistema educativo?
4. Como se consegue uma "comunicação de mão dupla"?
5. Para quê constroem-se diagnósticos participativos nas escolas?

## Atividade 2

### Resultados de aprendizagem:

- Identificar a existência dos inúmeros fatores que interferem na melhoria da qualidade educacional.
- Elaborar critérios para a seleção das variáveis que serão trabalhadas no diagnóstico.

### Sugestões para o desenvolvimento:

Poderiam ser lidos e discutidos, entre os inspetores, estudos sobre eficácia escolar e gestão de processos de inovação institucional em escolas. Os inspetores buscariam confrontar estas leituras com sua própria experiência sobre o sistema educacional angolano e a realidade das escolas primárias em seu país.

Estas discussões poderiam subsidiar as decisões sobre os aspectos institucionais que deveriam ser considerados durante a construção dos diagnósticos iniciais das escolas.

Alguns questionamentos que poderiam orientar essas definições são:

- O que define uma boa escola para nós?
- Que dados das escolas seriam necessários para ajudar na melhoria institucional?
- Que perguntas devem ser feitas?
- Quais são as respostas esperadas?
- Que encaminhamentos poderiam ser dados a partir dessas informações?

Como já dito anteriormente, quanto mais informações forem coletadas, maior será o conhecimento sobre a escola. Contudo, maior será também o volume de processamento, análise e de encaminhamentos a partir dessas informações coletadas. Deve-se, portanto, buscar um equilíbrio entre as informações que serão coletadas e a capacidade de trabalho da equipe de inspeção.

## Atividade 3

### Resultados de aprendizagem:

- Obter informações sobre os estabelecimentos escolares que iniciarão o ciclo da inspeção, a partir da compilação de dados já disponíveis nos órgãos centrais.

- Elaborar questionários.

#### Sugestões para o desenvolvimento:

No **ANEXO 1**, apresenta-se um exemplo de *Ficha de Caracterização da Escola*, elaborado a partir de informações que, normalmente, encontram-se disponíveis nos distintos departamentos das Direções Provinciais de Educação. Os inspetores em formação poderiam ser convidados a ler este questionário e sugerir melhorias, levando sempre em consideração a disponibilidade da informação e sua utilidade.

Logo, poderiam proceder ao preenchimento de tais fichas, usando os dados fornecidos pelos departamentos da DPE. Contudo, o preenchimento das Fichas de Caracterização da Escola é uma tarefa que exige pouca reflexão e que consome tempo. Em função do tempo disponível no programa de formação, os formadores poderão optar por fornecer essas Fichas de Caracterização já preenchidas às equipas de inspetores.

Deve-se ressaltar que as fichas devem ser preenchidas a partir das informações obtidas dentro da DPE, sem necessidade de entrar em contato com as escolas. Eventuais lacunas poderão ser sanadas posteriormente, ainda na fase de diagnóstico.

Eventualmente, os inspetores poderiam elaborar protocolos de solicitação e envio destas informações, criando rotinas de comunicação interna para o intercâmbio sistemático de dados dentro da DPE.

## Atividade 4

#### Resultados de aprendizagem:

- Organizar e sintetizar os dados preliminares recolhidos nas fichas de caracterização das escolas.
- Realizar a análise exploratória dos dados preliminares, a fim de elaborar hipóteses sobre a situação escolar.

#### Sugestões para o desenvolvimento:

Poderia solicitar-se às equipas de inspetores que respondam aos seguintes questionamentos, a partir da leitura das informações contidas nas Fichas de caracterização das escolas:

- A escola tem salas de aulas suficientes para todas as suas turmas?
- Há professores suficientes para atender todas as turmas?

- O número de alunos por classe é adequado?
- A escola possui salas de aulas disponíveis em algum turno?

A fim de facilitar a resposta a cada um destes itens, pode-se orientar os inspetores a elaborarem tabelas nas quais se agrupam e se sintetizam algumas informações, exercitando suas habilidades de processamento.

Ao longo de todo o exercício, deve-se ter claro que:

- A leitura exploratória dos dados deve conduzir à formulação de hipóteses sobre as situações que se esperam encontrar nos distintos estabelecimentos de ensino (por exemplo, déficit de professores, salas letóricas, capacidade ociosa, etc.).
- Nesse trabalho em que são exploradas as informações existentes sobre a escola, outros documentos devem ser acessados, dentre eles, o projeto educativo de escola. A leitura do PEE é obrigatória para aqueles que querem conhecer a escola.
- A busca de informações deve ser um processo contínuo.

## Atividade 5

### Resultados de aprendizagem:

- Analisar a distribuição geográfica e condições de acesso das escolas.
- Definir a estratégia que será usada para realizar o primeiro contato com as escolas.
- Definir e elaborar os instrumentos que serão usados para a coleta de dados adicionais.

### Sugestões para o desenvolvimento:

Propõe-se que esta atividade seja desenvolvida em etapas sucessivas.

Em primeiro lugar, poderia oferecer-se às equipes de inspetores um mapa ampliado da província, sobre os quais os inspetores deveriam marcar a localização de cada uma das escolas que iniciarão o ciclo da inspeção. Estas marcações permitem a visualização do posicionamento geográfico das escolas e o dimensionamento da distância entre as escolas e entre essas e a sede da inspeção. Seria importante conhecer, também, a existência e o estado de conservação das vias de acesso às escolas.

A partir da análise do mapa, os inspetores poderiam discutir que estratégias seriam mais adequadas para assegurar a abordagem de todas as escolas, dentro do cronograma estipulado. Como já vimos, algumas opções de estratégia são:

- Visita da equipe de inspetores à escola.
- Reunião com múltiplas escolas na sede da inspeção.
- Reunião com um grupo de escolas em uma escola que seja próxima às demais.

Não seria necessário que a equipe de inspetores tome uma decisão, ainda, sobre qual estratégia adotariam, mas deveriam registrar as vantagens e desvantagens de cada uma.

Em um terceiro momento, os inspetores deveriam considerar que instrumentos utilizariam para coletar informação adicional, com a participação da escola. Há, pelo menos, três diferentes instrumentos que poderiam ser aplicados:

- Questionário.
- Entrevista.
- Observação direta, com registro.

O questionário é um instrumento relativamente simples e que pode ser aplicado qualquer que se seja a estratégia de abordagem escolhida pela equipe de inspetores. No **ANEXO 2** se oferece, como exemplo, o questionário Diagnóstico inicial da escola, que é fornecido pela inspeção a um representante da escola, para que seja preenchido pela comunidade escolar, de forma participativa.

A discussão sobre os instrumentos que deveriam ser utilizados poderia ser complementada com exercícios de elaboração e revisão destes mesmos instrumentos. Uma estratégia que poderia ser usada é a apresentação de algum modelo existente (ou criado para a situação) para uma crítica a ser feita pelos inspetores em formação. Nessa crítica devem ser buscadas inclusões e alterações.

Finalmente, em função dos instrumentos que considerem necessário aplicar e da disponibilidade dos recursos, a equipe de inspetores deveria tomar uma decisão sobre a estratégia de abordagem que será utilizada e definir um cronograma de trabalho com as escolas, para construção do diagnóstico.

## Atividade 6

### Resultados de aprendizagem:

- Aplicar conhecimentos e competências para a realização de uma comunicação eficaz entre a equipe de inspetores e a comunidade escolar, para dar início ao ciclo de inspeção na escola.
- Explicar os conceitos vinculados à Reforma Educativa e ao ciclo da inspeção.

### Sugestões para o desenvolvimento:

As situações descritas a seguir remetem a alguns cenários de conflito em que os inspetores são requeridos a apresentar o ciclo da inspeção, levando em consideração os elementos de uma comunicação eficaz, que se apresentam no **Livro IV** (p. 24-26). Ao simular estas situações em um ambiente de aprendizagem, os inspetores podem ensaiar respostas construtivas a estes conflitos e desenvolver sua competência de comunicação. Supõe-se que estas simulações oferecem um bom preparo para o trabalho de sensibilização junto às escolas, quando os inspetores deverão ser capazes de defender o desenvolvimento do ciclo da inspeção e convencer os atores escolares sobre os benefícios de participarem de forma ativa neste processo.

Durante a dramatização das situações seguintes, podem ser desenvolvidas estratégias de avaliação por pares, com o apoio, por exemplo, de um instrumento de avaliação de comunicações orais. Um exemplo de tal instrumento pode ser encontrado no **LIVRO IV** (p. 29).

### Situação 1:

O(a) inspetor(a) está em uma sala da escola e conversa com o(a) diretor(a) sobre a função do inspetor de acordo com os delineamentos feitos pela Reforma.

Durante a conversa o inspetor explica ao diretor:

a) que sua função é o "controle e apoio para que todos os profissionais do sistema educativo se sintam protagonistas na tarefa de melhorar a qualidade educacional."

b) que o ciclo de inspeção apresenta algumas características que orientam de maneira diferente a atividade do inspetor. (É necessário explicitar usando os elementos de uma comunicação eficaz.)

O(a) diretor(a) não compreende bem as intenções dos inspetores e imagina que isso implicará mais trabalho por igual salário e faz perguntas "capciosas". Desconfia e tira conclusões que derivam da interpretação que faz da realidade a partir de seus marcos de referência.

Finalmente, apesar de todas as tentativas do inspetor aplicar as técnicas de comunicação, a conversa termina sem um acordo.

### Situação 2:

Em uma sala da Direção Provincial de Inspeção se encontram um(a) inspetor(a) e um(a) supervisor(a). Eles estão conversando sobre temas relacionados à Reforma Educativa. Em determinado momento da conversa, surge um conflito, pois cada um compreende de modo diferente as diferentes funções do inspetor.

A conversa apresenta muitos "ruídos" de comunicação, que a tornam cada vez mais conflituosa. (É necessário explicitar as formas de conceber a função do inspetor.)

Finalmente, quando o inspetor explica claramente o ciclo de inspeção, tendo em conta os elementos da comunicação dialógica, chegam a um entendimento.

### Situação 3:

Dois inspetores estão na Direção Provincial de Educação conversando sobre as dificuldades que existem em várias escolas de sua região. Comunicam-se com cordialidade e compartilham os problemas enfrentados diariamente.

Em determinado momento da conversa, quando estão falando sobre o papel do inspetor na Reforma Educativa, percebem que têm concepções diferentes sobre o conceito de ciclo de inspeção e surgem pontos de vista diferentes. A discussão se torna mais acalorada:

- um deles se posiciona absolutamente contra este conceito, pois considera que em Angola isto não é viável; suas opiniões são subjetivas e emocionais.

- o outro argumenta sua posição, considerando todos os elementos que intervêm em uma comunicação eficaz.

Finalmente, usando as ferramentas para perguntar e para ouvir de forma ativa, ambos chegam a um entendimento.

(Observação: As ferramentas para perguntar e para ouvir de forma ativa são apresentadas no **LIVRO IV**, pp. 27-28)

## Atividade 7

### Resultados de aprendizagem:

- Identificar as possíveis causas das situações problemáticas que as escolas identificam como obstáculos à melhoria da qualidade educacional, em cada estabelecimento educativo, segundo os âmbitos do sistema.
- Selecionar os problemas que serão tratados de forma prioritária pela comunidade escolar durante a fase de planejamento do ciclo da inspeção.

### Sugestões para o desenvolvimento:

Esta atividade deve ser desenvolvida em passos sucessivos:

- **Passo 1:** Enumerar as situações problemáticas identificadas pela escola.
- **Passo 2:** Verificar a relevância de cada uma dessas situações problemáticas.
- **Passo 3:** Descrever clara e objetivamente as situações problemáticas elencadas.
- **Passo 4:** Buscar as causas de cada uma dessas situações problemáticas, atribuindo-as a cada um dos âmbitos de responsabilidade (escola, inspeção e órgãos centrais).
- **Passo 5:** Organizar essas causas, agrupando-as nos diferentes âmbitos de responsabilidade.
- **Passo 6:** Representar graficamente as relações causais, distinguindo entre os âmbitos de atuação (Diagrama de Causa-efeito “Espinha de peixe”).
- **Passo 7:** Diferenciar as causas em função das possibilidades de ação (Círculo de Influência e de Preocupação).

**Passo 1.** *Enumerar as situações problemáticas identificadas pela escola.* Elabora-se uma lista com as situações problemáticas apontadas pela escola, nos diferentes instrumentos de coleta de dados (questionários, entrevistas e observação). Como produto, tem-se um único documento que consolida todas as situações problemáticas identificadas pela comunidade escolar.

**Passo 2.** *Verificar a relevância de cada uma dessas situações problemáticas.* Discutem-se quais são as situações problemáticas que deverão permanecer na lista. O critério de seleção é o impacto que as situações problemáticas supostamente têm sobre a aprendizagem. Situações que, em princípio, não tenham consequências sobre a

aprendizagem dos alunos, devem ser excluídas da lista. Como produto, obtém-se uma lista que enumera unicamente as situações problemáticas que impactam negativamente sobre a aprendizagem dos alunos.

**Passo 3.** *Descrever clara e objetivamente as situações problemáticas elencadas.* Geralmente, os atores escolares descrevem uma situação problemática de maneira insuficiente. Por exemplo, “falta de materiais” ou “falta de docentes”. Mas que materiais faltam? Em que quantidade? Os docentes “faltam” porque não vão à escola ou porque não foram contratados? Quantos docentes a mais seriam necessários? Para quais disciplinas e/ou classes? São todas especificações que oferecem uma melhor descrição da situação problemática, dando-lhe mais objetividade e sanando ambiguidades. É desejável que se reescrevam as situações problemáticas de forma participativa, para garantir que a descrição final seja facilmente compreendida por todos os que participam do processo. Algumas perguntas que podem auxiliar a complementar a descrição são: o que falta? Quando falta? Para quem falta? Em que quantidade? Alguns exemplos de descrições mais completas seriam: “Há 30 alunos de 2ª classe sem livro didático nas disciplinas de Língua Portuguesa e Ciências” ou “Faltam quatro professores de 3ª classe do período da tarde e dois na 4ª classe no período da manhã”.

**Passo 4.** *Buscar as causas de cada uma dessas situações problemáticas, atribuindo-as a cada um dos âmbitos de responsabilidade (escola, inspeção e órgãos centrais).* Em geral, as situações problemáticas apontadas pela escola são consequências da convergência de diversas falhas que ocorrem em distintas partes do sistema educativo, ou até mesmo, fora dele. Neste passo do exercício, espera-se que inspetores e membros da comunidade escolar identifiquem, nos distintos âmbitos do sistema educacional, as prováveis causas das situações problemáticas vividas na escola. Para exemplificar, tomemos a seguinte situação problemática: “Há 30 alunos de 2ª classe sem livro didático nas disciplinas de Língua Portuguesa e Ciências”. Essa situação se produz porque, em cada um dos âmbitos que estamos analisando, algo pode ter falhado:

- Na escola: O Diretor não informou corretamente a quantidade de materiais necessários, pois “Não realiza controle periódico e sistemático da matrícula de alunos”.
- Na inspeção: Não sabe quais materiais faltam e em que quantidade, por “Não dispor de informação atualizada sobre a matrícula em cada escola”, por “não dispor de informação atualizada sobre a disponibilidade de materiais didáticos nas escolas”, ou ainda por “não dar encaminhamento às demandas de recursos didáticos das escolas”.

- Nos órgãos centrais, a falta de materiais na escola pode ser porque algum órgão central “não ter enviado os materiais”, ou por “não ter um sistema de informação confiável com dados da rede escolar”.

Essas frases grifadas indicam os reais problemas do sistema educativo, em seus diferentes âmbitos, que resultam na “falta de materiais” e que, por sua vez, prejudicam a aprendizagem dos alunos. Como produto desta atividade, pode-se elaborar um quadro como o que se apresenta a seguir.

Situação Problemática	Escola	Inspeção	Órgãos centrais
Os alunos da 2ª e 4ª classes faltam muito e não há controle da assistência dos alunos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escola fica longe (53% dos alunos moram a mais de 10 quilômetros da escola).</li> <li>• 25% dos alunos têm que trabalhar durante o período letivo.</li> <li>• Professores não realizam controle periódico, sistemático e individualizado da assistência dos alunos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não dispõe de informação atualizada sobre matrícula em cada escola.</li> <li>• Não dispõe de informação atualizada sobre assistência dos alunos à escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe um sistema de informação confiável com dados da rede escolar, por escola.</li> </ul>
Professores não dominam estratégias de ensino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% dos professores não têm formação inicial docente e não sabem trabalhar com o currículo da Reforma.</li> <li>• Diretor e subdiretores não conhecem estratégias eficazes para orientar a prática pedagógica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não dispõe de informação atualizada sobre qualificação e desempenho dos professores da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não oferece orientações concretas aos docentes para melhorar sua prática pedagógica.</li> <li>• Não oferece programas eficazes de capacitação docente em serviço.</li> </ul>
Há alunos de 2ª classe sem livro didático de todas as disciplinas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professores não realizam controle periódico, sistemático e individualizado da assistência dos alunos.</li> <li>• Diretor não informou à DPE quantidade de manuais faltantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não dispõe de informação atualizada sobre matrícula em cada escola.</li> <li>• Não dispõe de informação atualizada sobre a disponibilidade de materiais didáticos nas escolas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe um sistema de informação confiável com dados da rede escolar, por escola.</li> <li>• Não envia materiais didáticos em quantidade suficiente.</li> </ul>

Quadro 2: Exemplo de matriz de identificação de causas para cada situação problemática sentida nas escolas

Outra dinâmica que pode ser usada para esse processo pode ser o uso de cartões de três diferentes cores (uma cor para cada âmbito) onde são registradas as causas identificadas em cada um dos âmbitos. Esses cartões são afixados em um cartaz com a mesma

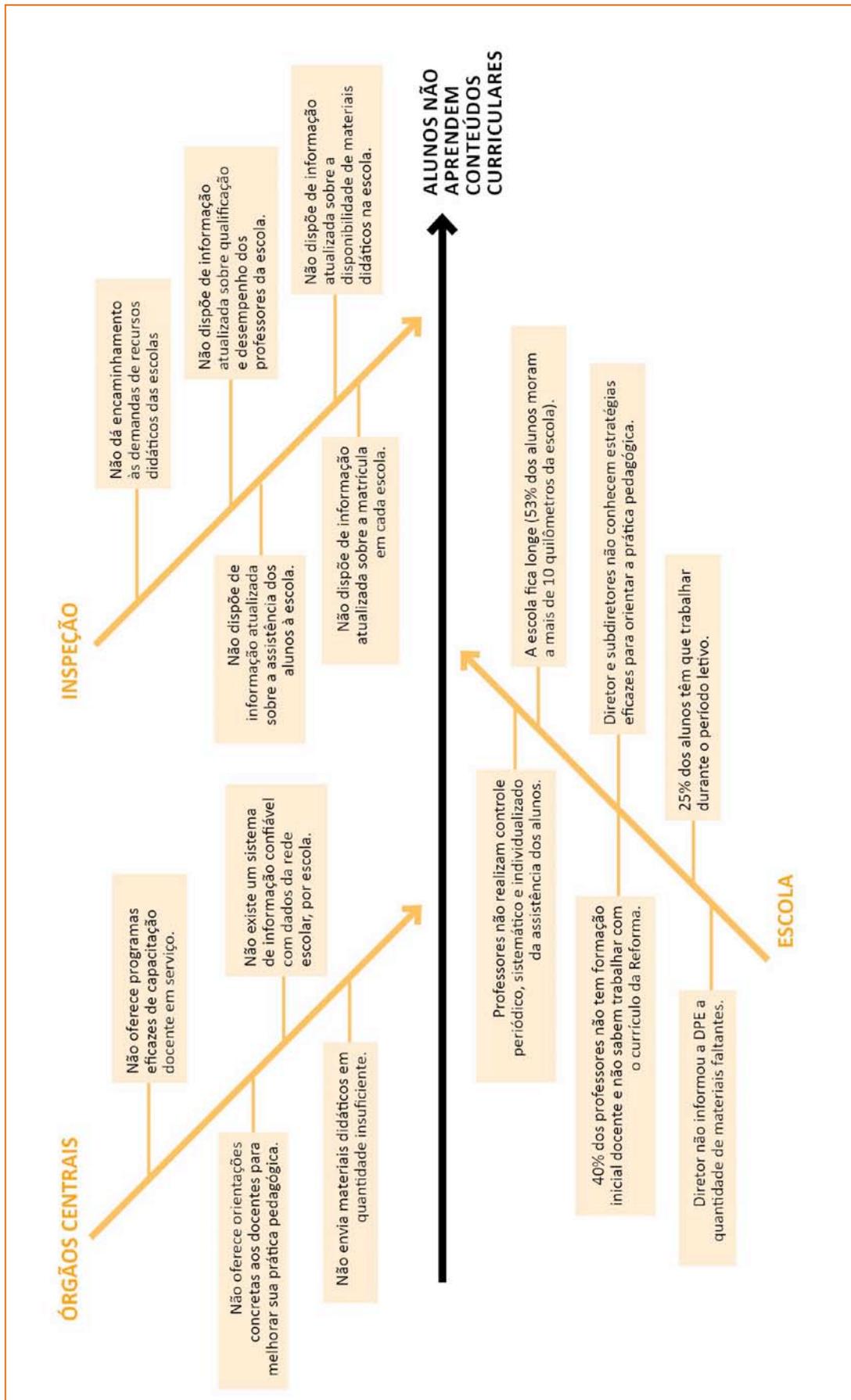
organização do quadro acima. Este trabalho deve ser feito com todas as situações problemáticas identificadas e consideradas relevantes, porém atacando uma de cada vez.

**Passo 5.** *Organizar essas causas, agrupando-as nos diferentes âmbitos de responsabilidade.* Recordemos que, no passo anterior, construiu-se um quadro para cada situação problemática. Agora, se pretende consolidar todos aqueles quadros em uma única matriz que agrupe as causas das diversas situações problemáticas identificadas pela escola, segundo os âmbitos do sistema educativo. Na sequência, apresenta-se uma matriz a título de exemplo. Ao realizar essa consolidação, inspetores e os atores escolares perceberão que algumas causas aparecerão repetidas duas ou mais vezes. Isso indica que algumas das situações problemáticas sentidas pela escola têm causas em comum.

Escola	Inspeção	Órgãos centrais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escola fica longe (53% dos alunos moram a mais de 10 quilômetros da escola).</li> <li>• 25% dos alunos têm que trabalhar durante o período letivo.</li> <li>• Professores não realizam controle periódico, sistemático e individualizado da assistência dos alunos.</li> <li>• 40% dos professores não têm formação inicial docente e não sabem trabalhar com o currículo da Reforma.</li> <li>• Diretor e subdiretores não conhecem estratégias eficazes para orientar a prática pedagógica.</li> <li>• Diretor não informou à DPE quantidade de manuais faltantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não dispõe de informação atualizada sobre matrícula em cada escola.</li> <li>• Não dispõe de informação atualizada sobre assistência dos alunos à escola.</li> <li>• Não dispõe de informação atualizada sobre qualificação e desempenho dos professores da escola.</li> <li>• Não dispõe de informação atualizada sobre a disponibilidade de materiais didáticos nas escolas.</li> <li>• Não dá encaminhamento às demandas de recursos didáticos das escolas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe um sistema de informação confiável com dados da rede escolar, por escola.</li> <li>• Não oferece orientações concretas aos docentes para melhorar sua prática pedagógica.</li> <li>• Não oferece programas eficazes de capacitação docente em serviço.</li> <li>• Não envia materiais didáticos em quantidade suficiente.</li> </ul>

Quadro 3: Exemplo de matriz consolidada de causas das situações problemáticas sentidas nas escolas

**Passo 6.** *Representar graficamente as relações causais, distinguindo entre os âmbitos de atuação (Diagrama de Causa-efeito “Espinha de peixe”).* Uma síntese deste trabalho de análise causal pode ser feita através da elaboração de um diagrama de causa-efeito, como a Espinha de Peixe, ilustrada a seguir.

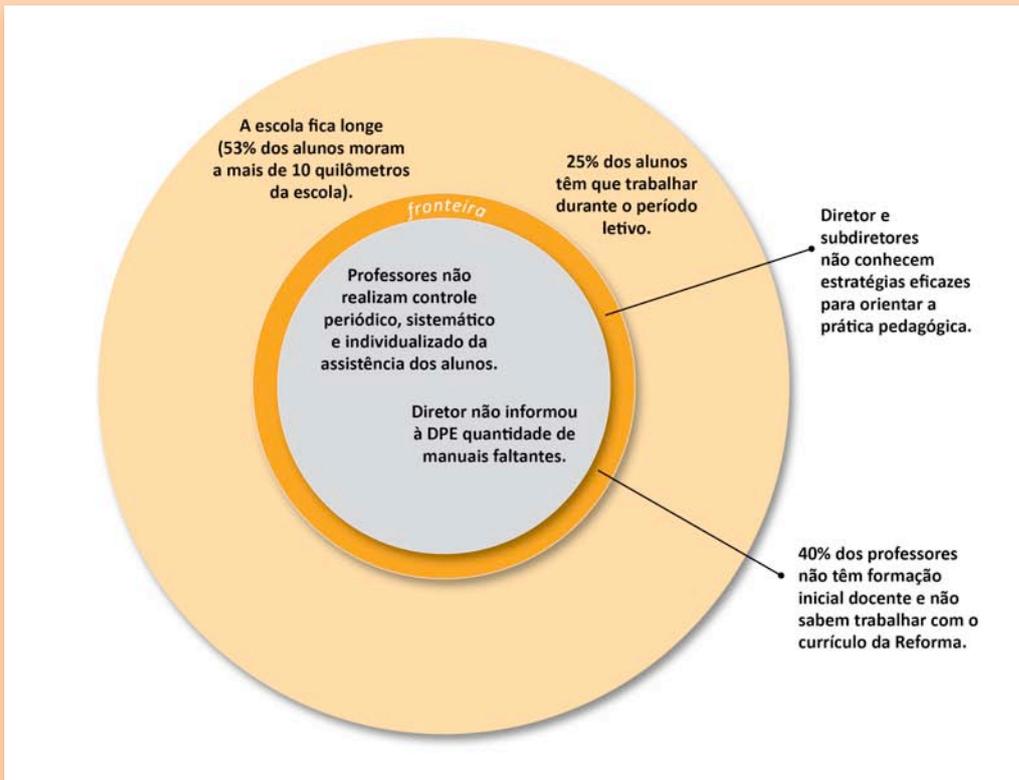


Este tipo de representação permite visualizar de forma rápida os nexos causais que a comunidade escolar, com o apoio da inspeção, estabelece ao tentar explicar os motivos que a impedem de oferecer uma educação de melhor qualidade. Serve, também, como registro das hipóteses de trabalho que estes atores manipulam no momento em que elaboram o diagnóstico. Este diagrama de “espinha de peixe” serve como registro e habilita a prática reflexiva, na medida em que se oferece como referência, no futuro, para avaliar o estágio de conhecimento dos atores escolares sobre o funcionamento do sistema educativo.

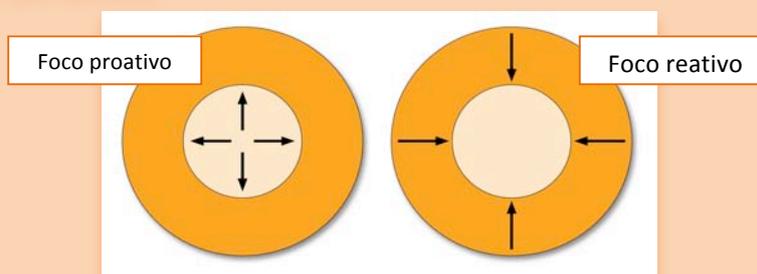
**Passo 7.** *Diferenciar as causas em função das possibilidades de ação (Círculo de Influência e de Preocupação).* A esta altura do processo, as causas que interferem na aprendizagem dos alunos já estão identificadas no âmbito escolar. Neste último passo, a escola deverá analisar cada uma dessas causas e definir quais dessas causas a instituição pode abordar sozinha e quais são aquelas que requerem do apoio de outras instâncias para serem atacadas. Uma ferramenta de análise que pode ser aplicada aqui é o que denominamos “Círculo de Influência e Círculo de Preocupação”, apresentada no quadro a seguir. Essa ferramenta também permite outras análises que podem ajudar no autoconhecimento da escola, indicando se ela é proativa ou reativa.

## ► Ferramenta: Círculo de Influência e Círculo de Preocupação

Parte-se do desenho de dois círculos concêntricos. Nesse diagrama, o círculo interior é denominado “círculo da influência”. Nele são representadas as causas dos problemas sobre as quais a escola pode atuar diretamente, sem qualquer dependência do contexto externo. O círculo exterior é denominado “círculo da preocupação” e agrupa as causas dos problemas sobre as quais a escola não tem controle ou incidência direta, no curto e médio prazo; são causas que têm forte dependência do contexto externo. Em uma situação excepcional, quando há dúvidas sobre essa autonomia da escola, as causas devem ser registradas sobre o traço da circunferência que é a fronteira entre os dois círculos.



A concentração de causas no círculo de influência ou no círculo de preocupação pode ser interpretada como um indicador da proatividade ou reatividade da escola frente às situações problemáticas que identifica.



Quando dominam as forças proativas, as organizações centram seus esforços no círculo de influência e se concentram em abordar problemas que podem resolver, porque têm a possibilidade incidir sobre suas causas.

O foco proativo implica que a energia positiva amplia o círculo de influência.

As organizações reativas centram seus esforços no círculo de preocupação; seu foco se situa nos fatores causais ou circunstâncias sobre as quais não têm controle.

O foco reativo implica em que a energia negativa reduz o círculo de influência.

## Como fazer um diagnóstico no âmbito da inspeção

Neste capítulo, veremos como a equipe de inspetores pode construir um diagnóstico dos principais problemas que afetam o âmbito da Inspeção.

A finalidade deste diagnóstico é:

- Reconhecer os obstáculos que dificultam ou impedem a inspeção de cumprir suas funções;
- Identificar as possíveis causas dessas dificuldades ou impedimentos;
- Delimitar as responsabilidades de cada um dos âmbitos do sistema educacional – escola, inspeção, órgãos centrais – na origem das dificuldades enfrentadas pela inspeção;
- Priorizar os problemas que serão abordados na etapa de planejamento.

Propomos organizar o trabalho da equipe de inspetores em três blocos de atividades:

- a. Caracterização inicial da inspeção provincial da educação
- b. Retroalimentação do diagnóstico da inspeção a partir dos diagnósticos escolares
- c. Encaminhamentos a partir do diagnóstico da inspeção e dos diagnósticos escolares

### a. Caracterização inicial da inspeção provincial da educação

Neste bloco de atividades, a equipe de inspetores deverá construir um diagnóstico preliminar da inspeção provincial da educação, buscando identificar os fatores que contribuem ou dificultam o cumprimento de seu mandato institucional. Essa caracterização inicial será construída a partir da análise de documentos internos e da discussão entre os inspetores. Idealmente, todas essas atividades deveriam ser acompanhadas pelo chefe da inspeção provincial e contar com a participação do maior número de inspetores possível.

Ao realizar essa caracterização inicial da inspeção provincial da educação, os inspetores percorrerão os seguintes passos que envolvem a coleta, processamento e análise exploratória de dados:

- Sensibilizar os inspetores para a construção do diagnóstico
- Compreender a finalidade do diagnóstico institucional

- Determinar que informações são relevantes para esse diagnóstico
- Coletar as informações disponíveis sobre a inspeção
- Processar as informações
- Fazer uma análise exploratória dessas informações

*Sensibilizar os inspetores, compreender a finalidade do diagnóstico institucional e determinar as informações relevantes*

A revitalização da inspeção da educação é um processo que está sendo implementado de forma gradual. Aos poucos, os inspetores em exercício deverão apropriar-se da nova metodologia de trabalho proposta, alinhando suas práticas às diretrizes da Reforma Educacional. Envolver os inspetores em exercício na construção participativa do diagnóstico da inspeção provincial é uma estratégia que contribui também para a generalização do ciclo da inspeção.

Deve-se ter em mente que todo o processo de revitalização da inspeção aponta à consecução de três resultados:

- Escolas são acompanhadas e têm suas capacidades fortalecidas para realizarem avaliações internas e assumirem o protagonismo de seus processos de melhoria institucional.
- Escolas se tornam e se sentem mais responsáveis pelos resultados educacionais que produzem.
- Tomadores de decisão têm acesso a informações relevantes para a formulação de políticas.

Espera-se que os inspetores sejam capazes de refletir, durante o processo de diagnóstico, em que medida a inspeção provincial tem contribuído efetivamente para alcançar tais resultados e o que seria necessário para melhorar o seu desempenho.

A **proposta de atividade 8**, no final deste capítulo, oferece uma alternativa para abordar estas questões junto ao corpo de inspetores.

### *Coletar, processar e realizar a análise exploratória de dados para a caracterização inicial da inspeção provincial*

A discussão anterior sobre os recursos necessários para que o corpo de inspetores possa cumprir satisfatoriamente seu mandato institucional oferece uma referência para a caracterização inicial da inspeção provincial. Caberá aos inspetores, neste momento, analisar quais daqueles recursos estão disponíveis ou não e quais são as consequências disso sobre o desempenho presente da inspeção provincial. As informações usadas nesta caracterização podem vir de diferentes fontes: documentos internos, depoimentos, observação.

A **proposta de atividade 9** oferece um roteiro para a elaboração de um documento contendo a caracterização inicial da inspeção provincial.

### **b. Retroalimentação do diagnóstico da inspeção a partir dos diagnósticos escolares**

Como vimos no capítulo anterior, a elaboração dos diagnósticos institucionais no âmbito das escolas conduz à identificação de fatores vinculados à inspeção que incidem negativamente sobre o desempenho das instituições educativas. Estes fatores são apontados pela comunidade escolar e devem ser levados em consideração pelo corpo de inspetores.

Neste bloco de atividades, procura-se incorporar ao diagnóstico da inspeção provincial os aportes das comunidades escolares. Tal medida é coerente com a abordagem sistêmica à questão educativa e com o papel de articulação atribuído à inspeção.

Ao complementar a caracterização inicial da inspeção provincial com as informações provenientes dos diagnósticos escolares, os inspetores percorrerão os seguintes passos do processamento, análise e interpretação das informações para a construção do seu próprio diagnóstico institucional:

- Identificar as informações complementares coletadas no âmbito das escolas.
- Processar as informações.
- Analisar e interpretar as informações.

A **proposta de atividade 10** é similar à proposta 7 apresentada no capítulo anterior, adaptada ao contexto da inspeção. Novamente, o objetivo é construir uma interpretação lógico-causal dos fatores que obstaculizam o bom funcionamento do sistema educacional.

### c. Encaminhamentos a partir do diagnóstico da inspeção e dos diagnósticos escolares

Este terceiro bloco de atividades está relacionado à comunicação dos resultados dos diagnósticos institucionais elaborados no âmbito da inspeção e das escolas. Trata-se de uma comunicação para a tomada de decisões, pois seu principal destinatário é o diretor provincial da educação.

Os objetivos que deveriam orientar a atuação dos inspetores, neste momento, são:

- Renovar o apoio do diretor provincial da educação para o desenvolvimento do ciclo da inspeção.
- Comunicar ao Diretor Provincial da Educação os resultados do diagnóstico institucional da inspeção.
- Assegurar o encaminhamento na DPE das demandas realizadas pelas escolas.

A **proposta de atividade 11** oferece algumas orientações para a elaboração de um relatório da inspeção ao diretor provincial da educação, no qual se sintetizam os resultados dos processos de diagnóstico levados a cabo no âmbito da inspeção e das escolas. A **proposta de atividade 12** consiste na simulação de uma reunião entre a equipe de inspetores e o diretor provincial, na qual se apresenta o relatório e busca-se o apoio da autoridade política para dar encaminhamento às necessidades já identificadas e dar início ao processo de diagnóstico no âmbito da DPE.

A construção do diagnóstico participativo no âmbito da DPE é o objeto do próximo capítulo.

## Propostas de atividades

### Atividade 8

#### Resultados de aprendizagem:

- Explicar o ciclo da inspeção no âmbito da própria inspeção.
- Identificar em que medida a inspeção provincial tem contribuído efetivamente para alcançar os resultados dela esperados.
- Identificar os fatores relacionados à inspeção provincial que contribuem ou dificultam o cumprimento do trabalho dos inspetores.
- Determinar as informações que são relevantes para o diagnóstico no âmbito da inspeção provincial.
- Explicar a finalidade do diagnóstico participativo da inspeção provincial.

#### Sugestões para o desenvolvimento:

Visando consolidar a compreensão do ciclo da inspeção, os inspetores poderiam retomar a primeira parte deste livro e realizar a leitura do capítulo “Ciclo da Inspeção”.

Após a leitura, em grupos, poderia trabalhar-se com o micro caso apresentado no capítulo anterior, “Como fazer um diagnóstico no âmbito da escola”, respondendo:

- A inspeção provincial tem conseguido “ser uma ponte” entre os órgãos do sistema educativo? Apresentem argumentos que justifiquem a resposta.
- A “comunicação de mão dupla” tem se efetivado no trabalho da inspeção provincial? Que fatores facilitam ou impedem sua concretização?
- Para quê se constrói um diagnóstico participativo no âmbito da inspeção?

A partir das respostas dadas, pode-se promover um debate em assembleia sobre o olhar da inspeção sobre si mesma e sobre o processo de revitalização da função inspetiva, refletindo sobre os avanços e desafios que se apresentam.

Na sequência, podem ser retomados os três resultados esperados do trabalho da inspeção. A fim de promover a compreensão e apropriação destes resultados, pode-se trabalhar com os inspetores ao redor dos seguintes questionamentos:

1. O que significa cada um dos resultados?
2. Que tarefas a inspeção deveria realizar para atingir cada um desses resultados?

### 3. Estabelecer relação entre essas tarefas e o ciclo da inspeção.

Estas perguntas podem ser trabalhadas em pequenos grupos, eventualmente com estratégias de avaliação entre pares.

O formador poderia concluir com um exercício de reflexão sobre quais informações são relevantes para o diagnóstico. Para isso, pode solicitar aos inspetores que elaborem um quadro no qual indiquem que recursos – humanos, materiais, técnicos, organizacionais e simbólicos – são necessários para implementar o ciclo da inspeção. Como material de apoio para a realização dessa tarefa, pode-se oferecer um pequeno texto no qual se definam estes tipos de recursos. Este conteúdo é retomado e aprofundado no **LIVRO III**.

## Atividade 9

### Resultados de aprendizagem:

- Coletar informações sobre a organização e o funcionamento da inspeção provincial.
- Identificar os recursos disponíveis e ausentes no âmbito da inspeção para o desenvolvimento do trabalho dos inspetores.
- Processar e analisar as informações obtidas para a caracterização inicial da inspeção provincial.
- Elaborar um roteiro para a redação do documento de caracterização inicial da inspeção.

### Sugestões para o desenvolvimento:

A proposta de atividade 8 forneceu elementos que servem de referência para que os inspetores em formação tenham clareza sobre os objetivos do seu trabalho e identifiquem os recursos e condições necessários para a realização do ciclo da inspeção. Tomando esse produto como ponto de partida, pode-se elaborar um roteiro que oriente a redação do documento para a caracterização inicial da inspeção.

A seguir apresentamos um conjunto de perguntas que são relevantes para a caracterização inicial da inspeção que os inspetores formandos poderão tomar como base para a elaboração do roteiro.

Propomos que os inspetores leiam as perguntas, respondam e reflitam sobre outras indagações que poderiam ser feitas considerando cada contexto.

A partir do roteiro acordado, podem-se realizar chuvas de ideias, rondas de debate e outras técnicas de trabalho colaborativo, apresentadas no **LIVRO IV** (p. 39-43), para responder a cada uma das perguntas. Um grupo restrito de inspetores pode assumir a responsabilidade de registrar as colaborações e consolidá-las em uma versão preliminar do documento, que seria finalmente revisado e validado por todos.

### ► Ferramenta: Perguntas orientadoras para a Caracterização inicial da inspeção provincial da educação

- a. Quantos inspetores compõem a equipe provincial de inspeção da educação?
- b. Como estão organizados os inspetores? (Se há chefia/coordenadorias, se existe distribuição de tarefas específicas, etc.)
- c. Quantos inspetores já incorporaram a nova metodologia de trabalho?
- d. Em que medida considera que a inspeção provincial tem contribuído para cada um dos seguintes resultados:
  - Escolas são acompanhadas e têm suas capacidades fortalecidas para realizarem avaliações internas e assumirem o protagonismo de seus processos de melhoria institucional;
  - Escolas se tornam e se sentem mais responsáveis pelos resultados educacionais que produzem;
  - Tomadores de decisão têm acesso a informações relevantes para a formulação de políticas.
- e. Que fatores têm contribuído para que sejam alcançados, parcial ou totalmente, cada um dos resultados esperados?
- f. Que fatores têm obstaculizado a consecução desses resultados?
- g. Quais são os recursos materiais atualmente disponíveis na inspeção provincial?
- h. Que outros recursos – humanos, materiais, técnicos, organizacionais e simbólicos – consideram que seriam necessários para melhorar o desempenho da inspeção provincial? Justificar.

Observação: neste momento da formação, os inspetores ainda não terão aprendido a ferramenta FOFA, objeto de estudo do **LIVRO III** (P. 48-65). Entretanto, os inspetores que eventualmente já dominem esta ferramenta poderão aplicá-la para desenvolver e aprofundar os itens *e* e *f* do questionário acima, distinguindo entre fatores internos e externos.

## Atividade 10

### Resultados de aprendizagem:

- Identificar as possíveis causas das situações problemáticas identificadas pela inspeção.
- Agregar as informações complementares coletadas no âmbito das escolas no diagnóstico da inspeção.
- Selecionar os problemas que serão tratados de forma prioritária pela inspeção durante a fase de planejamento do ciclo da inspeção

### Sugestões para o desenvolvimento:

Essa atividade é similar a que foi desenvolvida com relação ao diagnóstico da escola, dessa forma ressaltaremos apenas as especificidades do diagnóstico da inspeção. Propõe-se que seja desenvolvida em passos sucessivos, descritos a seguir.

- **Passo 1:** *Enumerar as situações problemáticas identificadas pela inspeção.*

Estas situações são “insinuadas” na caracterização inicial da inspeção, quando avaliam em que medida contribuem para os resultados esperados. Portanto, para enumerá-las deve-se partir da caracterização inicial da província, que é o documento onde estão processados e analisados os dados e informações coletados no âmbito da inspeção.

- **Passo 2:** *Descrever clara e objetivamente as situações problemáticas elencadas.*

Cada situação problemática deve ser descrita de forma a eliminar ambiguidades, buscando maior objetividade.

- **Passo 3:** *Buscar as causas de cada uma dessas situações problemáticas, atribuindo-as a cada um dos âmbitos de responsabilidade (escola, inspeção e órgãos centrais).*

Espera-se que a inspeção analise a situação problemática e, a partir dessa análise, identifique problemas sobre os quais necessitaria atuar.

Tomemos como exemplo uma equipe de inspetores que diz que não realiza visita às escolas por falta de recurso financeiro e viatura para o deslocamento. De fato esta é uma situação problemática que pode limitar o trabalho do inspetor. Na maioria das vezes a causa

desse problema pode estar vinculada ao modo como a DPE gerencia os recursos financeiros e disponibiliza as viaturas entre os diferentes setores. Entretanto, este problema pode ter sido causado pela falta de planejamento da própria inspeção ao elaborar e encaminhar sua proposta de orçamento. Assim, a solução deste problema pode não ser de responsabilidade exclusiva do órgão central, mas também da inspeção.

As dinâmicas apresentadas no diagnóstico da escola podem ser realizadas também neste caso.

- **Passo 4:** *Organizar essas causas, agrupando-as nos diferentes âmbitos de responsabilidade.*

Da mesma forma que no diagnóstico no âmbito da escola, este passo se caracteriza pela consolidação de todos os quadros construídos para cada problema em uma única matriz.

- **Passo 5:** *Incorporar à matriz, as causas identificadas no diagnóstico das escolas.*

Neste momento, os inspetores devem retornar aos diagnósticos escolares e recuperar as causas que os atores escolares situam no âmbito da inspeção. Estas causas, que repercutem negativamente no funcionamento das escolas, devem ser incorporadas, agora, ao diagnóstico da inspeção. Tal incorporação torna o diagnóstico mais amplo, preciso e participativo. Entretanto, é importante assegurar que essas causas tenham sido compreendidas por todos. Devem-se avaliar as repetições e redundâncias.

- **Passo 6:** *Representar graficamente as relações causais, distinguindo entre os âmbitos de atuação (Diagrama de Causa-efeito “Espinha de peixe”);*

Este passo segue as mesmas orientações dadas no diagnóstico no âmbito da escola (passo 6) para a construção do Diagrama de Causa-efeito “Espinha de peixe”. Sendo assim, caso haja alguma dúvida em como proceder, os inspetores formandos podem rever o passo 6 do diagnóstico no âmbito da escola.

- **Passo 7:** *Diferenciar as causas em função das possibilidades de ação (Círculo de Influência e de Preocupação)*

Neste passo as causas que dificultam ou impedem o desenvolvimento do trabalho da inspeção no âmbito da mesma já estão identificadas. Assim como a escola, a inspeção terá clareza das causas que poderá enfrentar sozinha e aquelas em que necessitará do apoio de outras instâncias para serem atacadas. Peça as equipes de inspetores formandos que

retomem a ferramenta “Círculo de Influência e Círculo de Preocupação”, apresentada no passo 7 do diagnóstico no âmbito da escola.

## Atividade 11

### Resultados de aprendizagem:

- Elaborar um relatório da inspeção ao diretor provincial da educação.
- Comunicar ao Diretor Provincial da Educação e ao Chefe da Inspeção os resultados do diagnóstico institucional da inspeção.
- Elaborar relatório com o diagnóstico das escolas e da inspeção.

### Sugestões para o desenvolvimento:

Em um primeiro momento propomos que o formador solicite a leitura do tópico “Sistematizar a informação para a tomada de decisões”, que está no capítulo “Estabelecer comunicações eficazes”, **LIVRO IV** (p. 30-33). Após a leitura, poderá ressaltar alguns cuidados e procedimentos importantes para elaborar o relatório da inspeção ao diretor provincial da educação.

É importante frisar que este relatório tem a importante função de apresentar as demandas das escolas e da inspeção para os órgãos centrais e que as fontes para sua elaboração são os diagnósticos das escolas e da inspeção.

Dessa forma, este relatório deverá ser:

- ⇒ **Contextualizado:** qual o objetivo do relatório, a que se refere, quem o produziu, prazo para resposta.
- ⇒ **Curto:** poucas páginas, descrição e análise apenas quando necessário.
- ⇒ **Objetivo:** explicita as decisões esperadas.
- ⇒ **Informativo:** contém informação complementar, para organizar as medidas após decisão.

Sugerimos que os dados das escolas, principalmente de cunho quantitativo, sejam sintetizados em um *mapa de necessidades* que deverá ser anexado ao relatório.

Após a apresentação e esclarecimento das dúvidas dos formandos, estes deveriam exercitar a elaboração do relatório com o diagnóstico das escolas e da inspeção, em grupos ou de forma individual, com posterior consolidação.

Finalizada a produção, sugere-se que o formador recolha os relatórios, leia e devolva com comentários para os formandos. No momento oportuno poderá apresentar uma síntese das principais dificuldades que tiveram na produção dos relatórios. Outra possibilidade seria realizar uma correção entre pares, fazendo uso de uma lista de checagem para tornar a avaliação menos subjetiva e terem alguns critérios em comum ao analisar a produção dos colegas.

Na leitura já indicada no início do desenvolvimento desta proposta (**LIVRO IV**, p. 30-32) as equipas de inspetores encontrarão um exemplo de relatório.

## Atividade 12

### Resultados de aprendizagem:

- Renovar o apoio do diretor provincial da educação para o desenvolvimento do ciclo da inspeção.
- Comunicar ao Diretor Provincial da Educação os resultados do diagnóstico institucional da inspeção.
- Assegurar o encaminhamento na DPE das demandas realizadas pelas escolas.

### Sugestões para o desenvolvimento:

O formador poderá pedir aos inspetores que, em grupos, elaborem uma simulação de uma reunião com o diretor provincial da educação para apresentar o relatório anterior e solicitar apoio para a condução do processo de diagnóstico no âmbito dos órgãos centrais.

Ao estruturarem a simulação deverão ter como referência as orientações sobre como “Realizar reuniões efetivas”, do capítulo “Trabalhar em equipe” do **LIVRO IV** (p. 36-38), que poderão ler e consultar.

O formador poderia pedir a um ou dois grupos que apresentem a simulação preparada, enquanto os demais, de posse de uma lista de checagem para avaliação de reuniões, avaliariam as dramatizações.

Podem ser escolhidos dois ou três grupos para comentarem as anotações feitas na lista de checagem. Ao concluir, o formador poderia realizar uma síntese do debate, procurando garantir que os objetivos da aula sejam atingidos.

## Como fazer um diagnóstico no âmbito dos órgãos centrais (DPE)

Temos usado o termo “órgãos centrais” para denotar todas aquelas instituições do sistema educacional responsáveis pela definição da política educativa. Incluem o ministério nacional e suas diversas direções, gabinetes, institutos. Abarcam, também, as direções provinciais de educação, com as distintas equipas que trabalham no seu interior. Deveria incluir, igualmente, outros setores que influenciam nos resultados educacionais, como saúde, assistência social, infraestrutura, etc. Contudo, como estes não são os primeiros responsáveis sobre a política educativa, são demandados pelos órgãos da própria DPE e ministério nacional.

Embora venhamos nos referindo à inspeção como um âmbito específico do sistema educacional, deve-se ressaltar que essa divisão é apenas didática: em realidade, *a inspeção da educação deve ser compreendida como pertencente aos órgãos centrais*. No nível provincial, os órgãos centrais são, de forma geral, os distintos departamentos, divisões, unidades que conformam a direção provincial da educação, incluindo a inspeção provincial.

A partir do lugar que ocupa dentro da estrutura de governo do sistema educacional e de sua função de articuladora, espera-se que a inspeção facilite, provoque e acompanhe, no espaço onde são tomadas as decisões sobre a política educacional, a reflexão sistemática sobre os fluxos de trabalho no interior destes órgãos centrais, particularmente, na direção provincial da educação, e sobre como o desenvolvimento institucional pode ser alcançado neste nível.

Esta tarefa implica romper com uma visão segmentada e departamentalizada do sistema educativo, ou seja, romper com a cultura predominante. Como explicado no **LIVRO IV**, este é um processo lento, para o qual o inspetor pode contribuir de maneira construtiva. É uma tarefa sensível, pois toca a estrutura de poder da organização. Entretanto, é um desafio que precisa ser superado.

Pede-se à inspeção que abra canais eficazes de comunicação entre chefias – e respectivas equipas técnicas – de departamentos, divisões, unidades, etc., a fim de reconstruir uma imagem compartilhada do sistema educativo em sua totalidade. Essa visão compartilhada do sistema é o que abrirá as portas para a elaboração de políticas articuladas entre si, que atendam às necessidades sentidas no chão da escola.

Sobretudo durante sua implantação, tais canais só funcionarão de maneira efetiva se tiverem o respaldo das autoridades máximas em cada nível de governo. Por isso, é

fundamental que o corpo de inspetores conte com o respaldo do diretor provincial da educação e do ministério nacional, através do gabinete da inspeção nacional da educação, para implementar de maneira exitosa o ciclo da inspeção no âmbito dos órgãos centrais. Espera-se que o diretor provincial já seja um conhecedor da reforma da inspeção e, também, um defensor de sua implantação. A sensibilização deste ator já deverá ter sido feita por outras vias, nos altos escalões do governo. No entanto, a inspeção deve procurar consolidar essa relação e ampliar a sensibilização juntos aos demais órgãos da DPE.

Neste capítulo, abordamos a construção de um diagnóstico institucional participativo no âmbito da direção provincial da educação. O *foco* deste diagnóstico são os *fluxos de trabalho que requerem a comunicação entre equipes* que pertencem a diferentes departamentos, divisões ou unidades. A *finalidade* do diagnóstico institucional da DPE é *aperfeiçoar os canais de comunicação interna da DPE*, para que os responsáveis pela política educativa possam tomar decisões melhor informadas, no tempo oportuno e de forma articulada.

Espera-se que o diagnóstico institucional da DPE permita:

- Identificar os fluxos de informação imprescindíveis ao funcionamento da direção provincial da educação para atender às necessidades da rede escolar.
- Reconhecer os fluxos de informação em funcionamento e os principais pontos de estrangulamento.
- Socializar as necessidades da rede escolar identificadas nos diagnósticos institucionais escolares.
- Definir prioridades para o aperfeiçoamento dos fluxos de trabalho no interior da DPE.

Propõe-se organizar este trabalho em dois blocos de atividades:

- a. Trabalho preparatório da equipe de inspetores para a elaboração de um diagnóstico preliminar.
- b. Revisão do diagnóstico preliminar e aprovação do diagnóstico institucional participativo da DPE.

### **a. Trabalho preparatório da equipe de inspetores para a elaboração de um diagnóstico preliminar**

Neste bloco, a equipe de inspetores procura caracterizar a estrutura orgânica da direção provincial da educação, contemplando:

- seus distintos departamentos, divisões, unidades e respectivas atribuições;
- a responsabilidade formal de cada departamento para responder às necessidades da rede escolar identificadas nos diagnósticos escolares;
- os fluxos de trabalho que requerem da interação entre equipes pertencentes a departamentos diversos para atender às necessidades da rede escolar.

Ao realizarem esta caracterização, a equipe de inspetores estará construindo um diagnóstico preliminar que poderá ser discutido, revisado, modificado e finalmente validado com a participação dos demais departamentos da DPE. Atravessará todas as etapas da construção de um diagnóstico, com a diferença de que, neste trabalho preparatório, o fará unicamente com a participação dos próprios inspetores.

A **proposta de atividade 13** que se apresenta no final deste capítulo busca orientar a produção deste diagnóstico preliminar, sintetizado em um documento de trabalho. Os resultados deste processo devem ser comunicados ao diretor provincial de educação, sensibilizando-o para a fundamental importância de seu respaldo para que o trabalho de diagnóstico envolva, adiante, o conjunto das equipes da DPE.

### **b. Revisão do diagnóstico preliminar e aprovação do diagnóstico institucional participativo da DPE**

Sugere-se que este bloco de atividades se estruture ao redor da discussão sobre o Documento de trabalho previamente elaborado pela equipe provincial de inspetores da educação. Preferencialmente, este documento deveria ser primeiramente validado com o diretor provincial da educação, que o submeteria aos distintos chefes de departamento, para estudo. Logo, poderia ser organizada uma reunião para apresentação do documento. Eventualmente, poderiam organizar-se sessões de trabalho para abordar questões mais específicas. Espera-se que os demais órgãos da DPE engajem-se de forma efetiva na discussão e aprimoramento daquele diagnóstico preliminar, conduzindo à elaboração de um documento mais completo, que seria finalmente validado por todos os setores envolvidos. Ao concluir este bloco de atividades, espera-se ter logrado:

- Construir uma visão compartilhada sobre a estrutura orgânica da DPE e seus fluxos de trabalho interdepartamental.
- Informar os tomadores de decisão e respectivas equipes técnicas sobre as necessidades da rede escolar identificadas nos diagnósticos institucionais escolares.
- Definir prioridades para o aperfeiçoamento dos fluxos de trabalho no interior da DPE.

Deve-se ressaltar que, de forma similar ao que vimos nos demais âmbitos, o diagnóstico no nível dos órgãos centrais conduz à definição de prioridades. Estas serão abordadas na

etapa de planejamento, mediante o desenvolvimento de planos de melhoria. Nesta perspectiva, é muito importante que se indique quem serão os responsáveis pelos encaminhamentos relativos a cada uma das prioridades selecionadas. Isto permitirá à inspeção realizar o acompanhamento ao longo das próximas fases do ciclo.

A **proposta de atividade 14** envolve a preparação da reunião de apresentação do diagnóstico preliminar aos demais órgãos da DPE.

## Propostas de Atividades

### Atividade 13

#### Resultados de aprendizagem:

- Conhecer e apropriar-se da estrutura orgânica da Direção Provincial de Educação.
- Identificar, dentro da DPE, os setores possivelmente responsáveis por atender às necessidades diagnosticadas no âmbito das escolas e da inspeção.
- Analisar os fluxos de trabalho interdepartamental da DPE.
- Explorar possibilidades de aprimoramento dos fluxos de trabalho interdepartamental.

#### Sugestões para o desenvolvimento:

Esta atividade deve ser desenvolvida em passos sucessivos:

- **Passo 1:** coleta e processamento de informação sobre a estrutura orgânica da DPE.
- **Passo 2:** elaboração de um organograma da DPE.
- **Passo 3:** identificar responsabilidades dentro da estrutura orgânica da DPE sobre as necessidades da rede escolar.
- **Passo 4:** reconhecer os fluxos de trabalho interdepartamental para responder às necessidades da rede escolar.
- **Passo 5:** explorar pontos de estrangulamento nos fluxos de trabalho interdepartamental.
- **Passo 6:** redigir um Documento de trabalho, que sintetize o diagnóstico preliminar dos órgãos centrais.

**Passo 1:** *coleta e processamento de informação sobre a estrutura orgânica da DPE.* Para iniciar a caracterização da DPE, os inspetores devem recolher toda e qualquer documentação disponível sobre a estrutura orgânica deste organismo, tais como publicações do Boletim oficial, normativos, manuais de procedimento, etc. Devem identificar nestes documentos as atribuições de cada unidade, departamento ou divisão que conforma a DPE, seus responsáveis e posição que ocupam dentro da estrutura hierárquica. Propõe-se que realizem um processamento inicial dessa informação, organizando-a em uma lista como a que se apresenta abaixo. Nela expressam-se os nomes dos departamentos, divisões, unidades, seções, etc. da DPE e suas respectivas atribuições, nome dos responsáveis com respectivos cargos e telefones e e-mails para contato.

Relação dos órgãos que compõem a DPE			
Órgão da DPE		Responsável	Contato
	Nome:	Cargo:	Cargo:
	Atribuições:	Telefone:	Telefone:
		E-mail:	E-mail:
	Nome:	Cargo:	Cargo:
	Atribuições:	Telefone:	Telefone:
		E-mail:	E-mail:
	Nome:	Cargo:	Cargo:
	Atribuições:	Telefone:	Telefone:
		E-mail:	E-mail:
	Nome:	Cargo:	Cargo:
	Atribuições:	Telefone:	Telefone:
		E-mail:	E-mail:
	Nome:	Cargo:	Cargo:
	Atribuições:	Telefone:	Telefone:
		E-mail:	E-mail:
	Nome:	Cargo:	Cargo:
	Atribuições:	Telefone:	Telefone:
		E-mail:	E-mail:

Quadro 4: Exemplo de quadro-resumo dos órgãos que compõem a DPE

**Passo 2:** *elaboração de um organograma da DPE.* Baseando-se na informação coletada no passo anterior, os inspetores poderiam construir um organograma da DPE. Além de permitir a visualização da estrutura hierárquica da organização, a elaboração do organograma, de forma colaborativa, é uma estratégia para explorar os conhecimentos que os inspetores possuem sobre a própria DPE: alguns poderão surpreender-se com a existência de uma unidade que até então não conheciam ou descobrir que as linhas de subordinação não eram as que supunham anteriormente, por exemplo.

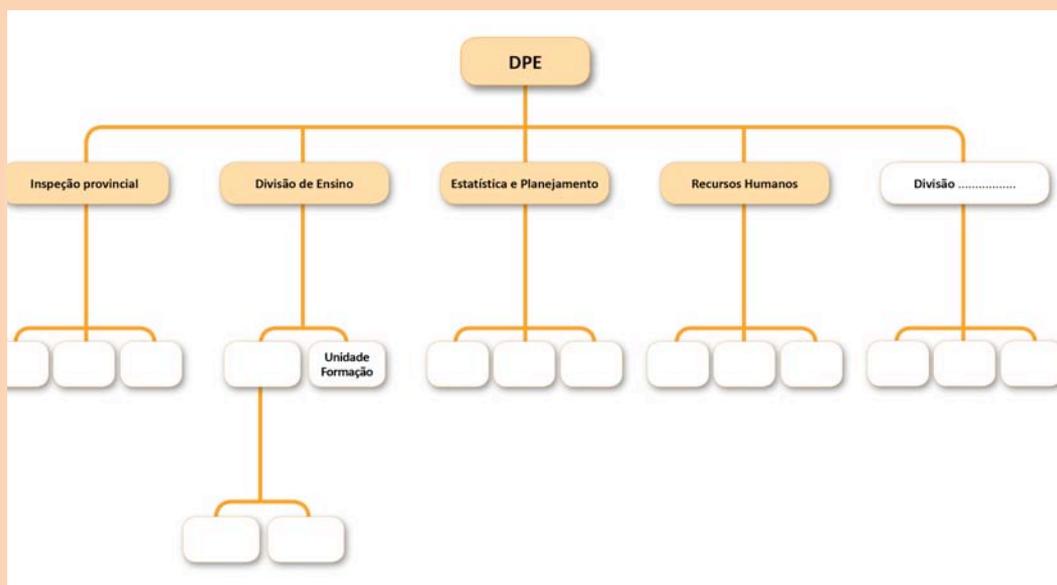
### ► Ferramenta: Organograma

O organograma é uma representação gráfica das relações hierárquicas entre as unidades que conformam uma organização.

Quando bem elaborado, o organograma sinaliza as atribuições de cada unidade, a quem devem reportar-se os funcionários que ali se desempenham e sobre quem estes funcionários têm responsabilidade de supervisão ou coordenação (estas são as relações hierárquicas).

No organograma, cada órgão é representado por um retângulo, que é posicionado em um determinado nível da hierarquia. No nível mais alto representa-se a máxima autoridade formal da organização. No caso da DPE, o diretor provincial da educação aparecia neste nível. No segundo nível, logo abaixo, estão todos os órgãos ou unidades que se subordinam diretamente ao primeiro. No terceiro nível figuram as unidades subordinadas àquelas localizadas no segundo nível e assim por diante, até chegar a um nível que não possui outros órgão ou unidades subordinados.

Os diversos retângulos são unidos por retas que indicam a relação hierárquica –que pode ser de subordinação, colaboração, etc.– como mostra o exemplo abaixo.



**Passo 3:** *identificar responsabilidades dentro da estrutura orgânica da DPE sobre as necessidades da rede escolar.* Com o organograma já montado, os inspetores devem ler os resultados dos diagnósticos institucionais realizados no âmbito das escolas e da própria inspeção. Recordemos que naqueles diagnósticos identificaram-se causas que operam no

âmbito do órgão central, com consequências negativas sobre o funcionamento nos demais níveis do sistema. Neste momento, os inspetores deverão analisar cada uma das causas identificadas e perguntar-se que departamento, divisão, unidade, etc. da DPE teria, formalmente, a competência ou responsabilidade para abordar aquela questão. Por exemplo, poderíamos imaginar que as questões relacionadas à capacitação dos professores caíam dentro da responsabilidade da unidade de formação docente ou que o departamento de recursos humanos deveria responder sobre a indisponibilidade de professores em certa região. Isso pode ser feito de forma colaborativa usando técnicas como chuva de ideias ou rodas de discussão, apresentadas no **LIVRO IV**. Quando chegarem a uma decisão, os inspetores devem escrever a causa analisada dentro do retângulo do organograma que representa o departamento considerado responsável por esta situação. Como resultado, obtém-se um organograma no qual os inspetores sugerem que unidade da DPE possuiria responsabilidade formal sobre as causas dos problemas diagnosticados pelas escolas e pela inspeção.

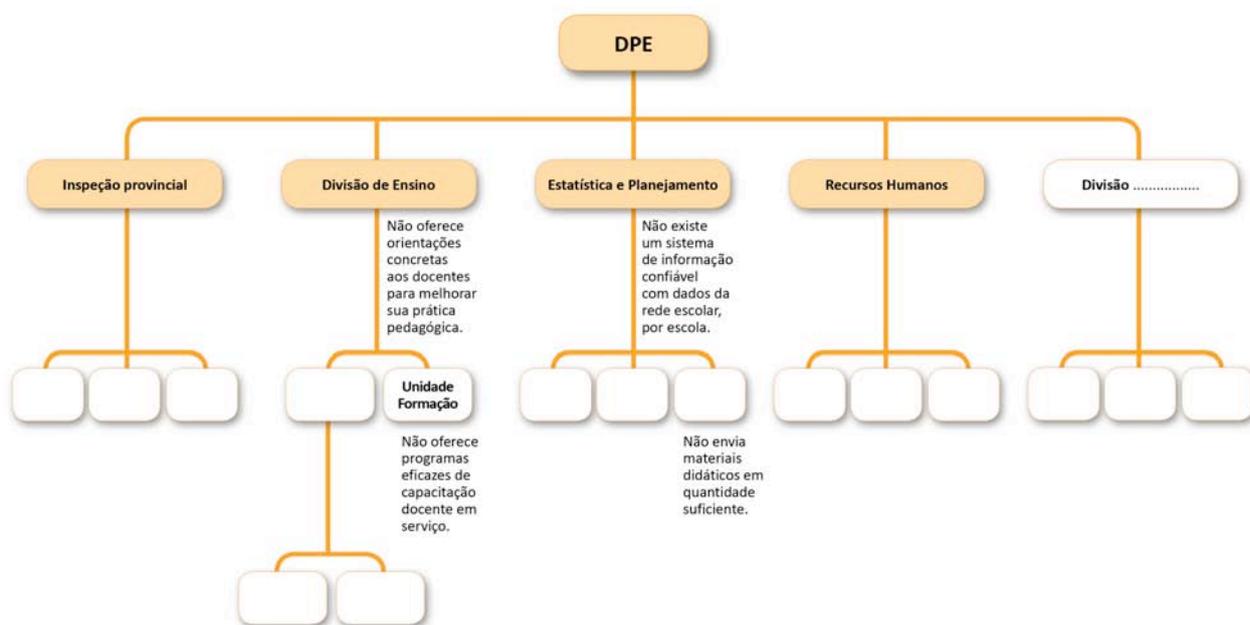


Figura 2: Exemplo de organograma, com representação de responsabilidade sobre necessidades da rede escolar.

**Passo 4:** reconhecer os fluxos de trabalho interdepartamental para responder às necessidades da rede escolar. Partindo do resultado do passo anterior, os inspetores iniciam uma reflexão sobre que outros departamentos da DPE devem contribuir para abordar cada uma daquelas questões. Por exemplo: para que possa organizar um programa de formação docente contínua, a unidade de formação docente poderia requerer do departamento de recursos humanos informação sobre o perfil dos professores em

exercício. Ao mesmo tempo, poderia consultar a divisão de ensino sobre a necessidade de dirigir a formação a algum tema em particular. Esses fluxos de trabalho interdepartamental poderiam ser representados no organograma com barbantes ou simples linhas, ao longo das quais se indica que informação deve ser transmitida de um setor a outro e em que sentido. Este tipo de reflexão coloca em evidência a co-responsabilidade dos diversos órgãos centrais sobre cada um dos problemas que emergem na escola.

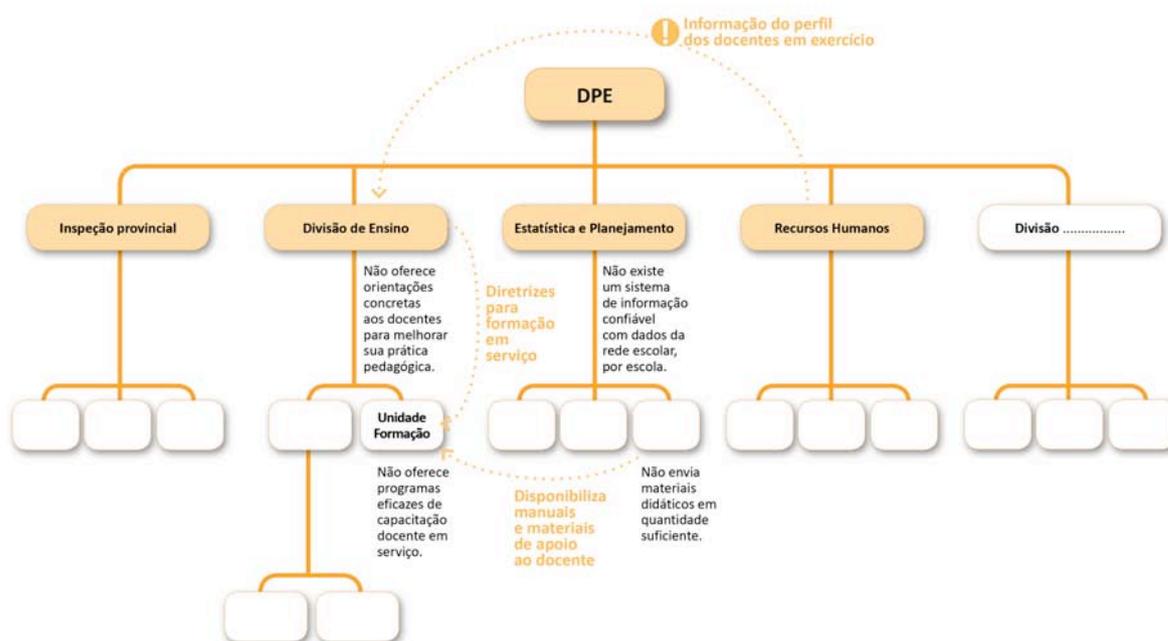


Figura 3: Exemplo de organograma, com representação dos fluxos de trabalho interdepartamental.

**Passo 5:** *explorar pontos de estrangulamento nos fluxos de trabalho interdepartamental.* Nestes momentos, os inspetores deveriam analisar cada um dos fluxos de trabalho identificados anteriormente e se perguntar se, no dia a dia da DPE, esses intercâmbios de informação ocorrem de maneira fluida ou se existem pontos de estrangulamento ou de dispersão. Retomando o nosso exemplo, poderiam imaginar que a unidade de formação docente não dispõe da informação necessária para planificar as capacitações requeridas, porque não tem ciência de quais temas deveriam ser abordados, devido à ausência de comunicação com a divisão de ensino. Esses possíveis pontos de estrangulamento podem ser representados com cruzes ou sinais de alerta no próprio organograma. Os inspetores poderiam indagar também sobre se seria possível instalar fluxos de trabalho mais eficientes (mais rápidos, menos custosos e/ou mais eficazes).

**Passo 6:** *redigir um Documento de trabalho, que sintetize o diagnóstico preliminar dos órgãos centrais.* Finalmente, a equipe de inspetores deveria sintetizar toda a reflexão anterior em um documento de trabalho que possa ser usado como base para discussão junto aos demais órgãos da DPE. Deve-se deixar claro que tal documento apresenta uma

análise preliminar, que provavelmente conterá erros e imprecisões, que deverão se corrigidas com o aporte dos demais setores.

## Atividade 14

### Resultado de aprendizagem:

- Planejar reunião para apresentação do diagnóstico preliminar ao conjunto dos órgãos que conformam a direção provincial da educação.

### Sugestões para o desenvolvimento:

Pode-se pedir aos inspetores que revisem as orientações para a realização de reuniões efetivas, apresentadas no capítulo “Trabalhar em equipe”, do **LIVRO IV** (p. 36-38). Em seguida, solicita-se aos inspetores que, em pequenos grupos, definam o objetivo e os resultados esperados dessa reunião, bem como os recursos que deverão ser usados para sua realização e a quem dirigir a convocatória. As produções dos grupos poderiam ser apresentadas, discutidas e consolidadas em plenária.

Enumeram-se, abaixo, alguns objetivos que poderiam ser sugeridos:

- Validar a interpretação dada pela inspeção do organograma e dos fluxos de trabalho interdepartamental.
- Informar sobre as necessidades identificadas na rede escolar.
- Verificar possíveis estrangulamentos nos fluxos de trabalho.
- Definir prioridades para o aprimoramento dos fluxos de trabalho interdepartamental.
- Indicar responsáveis para a superação de tais estrangulamentos.

De forma complementar à atividade de preparação, pode-se pedir aos inspetores que dramatizem partes dessa reunião.

Os inspetores poderão explorar a possibilidade de complementar essa primeira reunião de apresentação com sessões de trabalho com grupos mais reduzidos, para abordar aspectos específicos do diagnóstico. Nestes casos, é importante que, uma vez finalizadas tais sessões de trabalho, sejam socializadas as conclusões desse processo participativo, por exemplo, em uma nova reunião.

## Palavras finais

Na primeira parte deste livro foram apresentados os fundamentos teóricos sobre os quais se assentam os conceitos e práticas do ciclo da inspeção. No contexto da Reforma Educativa em Angola, revitalizar a inspeção da educação significa colocar os inspetores em outro lugar dentro do sistema educativo. Através do ciclo da inspeção, inicia-se um processo de avaliação e planejamento de ações para o fortalecimento institucional no âmbito das escolas, da inspeção e dos órgãos centrais, visando a melhoria da qualidade educativa. Os inspetores da educação, pelo ciclo da inspeção, transformam-se em aliados da escola na busca de resolução dos seus problemas e em articuladores das políticas educativas.

Na segunda parte deste livro, pudemos observar como os diagnósticos das escolas são paulatinamente incorporados aos diagnósticos que se constroem no âmbito dos órgãos centrais, incluindo a inspeção. Isto é coerente com a visão de que todo o sistema educativo deve operar em conjunto a fim de assegurar as condições necessárias à aprendizagem, dentro da sala de aula.

Espera-se que cada um dos diagnósticos produzidos seja o resultado da reflexão coletiva entre os diversos atores que devem se articular para produzir os resultados educacionais. Essa prática reflexiva compartilhada deverá ser sustentada ao longo das próximas fases do ciclo da inspeção.

No próximo livro desta série, veremos como as prioridades definidas na fase de diagnóstico deverão orientar ações concretas, em cada um dos âmbitos do sistema educativo, com vistas ao fortalecimento institucional.

Antes de passarmos à próxima etapa, vale recordar que a noção de ciclo supõe que, em algum momento, retornaremos à fase de diagnóstico. E então? Deveremos repetir todas as etapas? Não estaremos perdendo tempo, discutindo coisas que já sabemos? Não seria melhor passar direto à ação?

Por mais sofisticado que seja, um diagnóstico institucional nunca deixa de ser um conjunto de hipóteses sobre como funciona uma organização, com seus aspectos positivos e negativos, situados em um determinado tempo e espaço. Pois bem: as organizações que estamos analisando são dinâmicas. Também podem modificar-se os fatores do contexto. Isso já seria suficiente para justificar um novo diagnóstico.

Contudo, não é essa a principal justificativa para que não se prescindam dos exercícios de diagnóstico, ao reiniciar o ciclo da inspeção. Como vimos, elaboramos aquelas hipóteses a partir dos conhecimentos que possuíamos no momento da construção do diagnóstico. Apoiados nessas hipóteses, propomos algumas linhas de ação. Ao atuar reflexivamente,

podemos avaliar e aprimorar nossos próprios conhecimentos, alcançando novos patamares de interpretação de realidade. Por isso, ainda que leve o mesmo nome, um novo diagnóstico muito dificilmente nos levará às mesmas conclusões, pois o nosso ponto de partida terá mudado.

## Leituras Complementares

BETINI, Geraldo Antonio. 2009. *Avaliação institucional em escolas públicas de Ensino Fundamental de Campinas*. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas: São Paulo. p. 121-134.

SORDI, Mara Regina Lemes. 2009. “Razões Práticas e Razões Políticas para defender processos de avaliação institucional nas escolas de Ensino Fundamental”. In: SORDI, M.R.L.; SOUZA, E.S.S. (Orgs.). *A Avaliação Institucional como Instância Mediadora da Qualidade da Escola Pública: a rede municipal de educação de Campinas como espaço de aprendizagem*. Campinas: Millennium Editora. p. 3-12.

## SÍNTESE DOS INSUMOS, FERRAMENTAS PROCEDIMENTAIS E PRODUTOS DO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Diagnóstico	Insumos	Ferramentas Procedimentais	Produtos
<b>Escola</b>	<p>Listagem de escolas que deverão iniciar o Ciclo da Inspeção.</p> <p>Dados disponíveis na DPE sobre as escolas.</p> <p>Documentos escolares (PEE).</p> <p>Mapa da província.</p> <p>Informações sobre as condições das vias de acesso às escolas.</p>	<p>Fichas de caracterização das escolas.</p> <p>Ficha de diagnóstico inicial da escola.</p> <p>Técnicas de coleta de informação (análise documental, questionários, entrevistas, observação com roteiro)</p> <p>Técnicas de processamento e síntese de dados (tabelas e gráficos)</p> <p>Matriz de identificação de causas para cada situação problemática sentida nas escolas.</p> <p>Matriz consolidada de causas das situações problemáticas sentidas nas escolas.</p> <p>Diagrama de causa e efeito (“Espinha de peixe”).</p> <p>Círculo de influência e Círculo de preocupação.</p>	<p>Estratégia da inspeção para abordar as escolas que realizarão o ciclo da inspeção (cronograma de trabalho e definição de equipes).</p> <p>Diagnóstico institucional participativo da escola (inclui Diagrama de causa e efeito e Círculo de influência e Círculo de preocupação).</p> <p>Mapa de necessidades das escolas, identificadas pela inspeção durante o diagnóstico.</p>
<b>Inspeção</b>	<p>Informações sobre a organização e o funcionamento da inspeção.</p> <p>Diagnósticos participativos escolares (incluem as causas das situações problemáticas identificadas pelas escolas, que se encontram no âmbito de responsabilidade da inspeção e dos órgãos centrais).</p>	<p>Perguntas orientadoras para a Caracterização Inicial da Inspeção Provincial da Educação.</p> <p>Matriz de identificação de causas para cada situação problemática sentida na inspeção.</p> <p>Matriz consolidada de causas das situações problemáticas sentidas na inspeção.</p> <p>Diagrama de causa e efeito (“Espinha de peixe”)</p> <p>Círculo de influência e Círculo de preocupação.</p> <p>Matriz de Fortalezas; Oportunidades, Fragilidades e Ameaças (FOFA) (opcional).</p>	<p>Caracterização Inicial da Inspeção Provincial (documento).</p> <p>Diagnóstico institucional participativo da inspeção (inclui Diagrama de Causa e Efeito e Círculo de influência e Círculo de preocupação).</p> <p>Relatório da inspeção para comunicar o seu diagnóstico aos órgãos centrais (inclui Mapa de necessidades).</p>

Diagnóstico	Insumos	Ferramentas Procedimentais	Produtos
<p><b>Órgãos Centrais (DPE)</b></p>	<p>Estatuto da Direção Provincial da Educação (inclui organograma).</p> <p>Diagnósticos institucionais participativos escolares (incluem as causas das situações problemáticas identificadas pelas escolas, que se encontram no âmbito de responsabilidade dos órgãos centrais).</p> <p>Relatório da inspeção para comunicar o seu diagnóstico aos órgãos centrais (inclui Mapa de necessidades).</p>	<p>Ficha – relação de órgãos que compõem a DPE</p> <p>Organograma da DPE.</p> <p>Fluxograma da DPE.</p> <p>Relatórios e reuniões.</p>	<p>Identificação dos pontos de estrangulamento nos fluxos internos de trabalho da DPE.</p> <p>Documento síntese do diagnóstico preliminar dos órgãos centrais.</p>

## ANEXO 01



## REFORMA DA INSPEÇÃO DA EDUCAÇÃO

### Ficha para a caracterização das escolas de Ensino Primário

#### IDENTIFICAÇÃO

Nome da escola:

.....

Província:

.....

Município:

.....

Comuna:

.....

Nome do(a) Diretor(a):

.....

Endereço da Escola:

.....

Telefone e ou telemóvel do(a) Diretor(a):

.....

Endereço eletrónico do(a) director(a):

.....

Distância entre a escola e a sede do município (em quilómetros):

.....

Distância entre a escola e sede da Província:

.....  
Condições da via de acesso à escola, a partir da sede do município:

- ) asfaltada;  
 ) terra batida em boas condições;  
 ) terra batida em más condições.

### INFRAESTRUTURA

Número de salas de aula: 11

Existe sala de professores?

- ) Sim  ) Não

Existe gabinete do(a) diretor(a)?

- ) Sim  ) Não

Existe gabinete do(a) subdiretor(a)?

- ) Sim  ) Não

Existe secretaria?

- ) Sim  ) Não

Casas de banho ou latrinas:

	Casas de banho ou latrinas para Professores			Casas de Banho ou latrinas para Alunos	
	Homens	Mulheres	Misto	Meninos	Meninas
Quantidade					

Existe espaço para a prática de Educação Física?

- ) Sim  ) Não

Tipo de construção:

- ) Definitiva  ) Provisória  ) Ar livre

## GESTÃO ESCOLAR

Indique os horários de início e término dos turnos letivos de funcionamento da escola:

	Horário de início	Horário de término
Primeiro turno		
Segundo turno		
Terceiro turno		
Quarto turno		

Preencha o quadro com os números de turmas, alunos e docentes em cada classe:

Designação	Turmas	Alunos		Docentes	
		Meninos	Meninas	Homens	Mulheres
Iniciação					
1ª. Classe					
2ª. Classe					
3ª. Classe					
4ª. Classe					
5ª. Classe					
6ª. Classe					

A escola possui uma Comissão de Pais e Encarregados da Educação?

Sim                       Não

Encontra-se em funcionamento a Comissão de Pais e Encarregados da Educação?

Sim                       Não

Tem Projecto Educativo da Escola? Em caso afirmativo, anexar PEE a este mapa.

Sim                       Não

O Projecto Educativo da Escola está a ser implementado?

Integralmente       Parcialmente       Não está a ser implementado

**Observação:**

Para preencher esta Ficha não é necessária uma deslocação à escola. Pressupõe-se que essa informação esteja disponível nalgum setor da Direção Provincial da Educação. Se não houver informações atualizadas do ano letivo em curso, podem ser utilizadas as do ano mais recente. As informações recolhidas nesta Ficha e os respectivos PEEs devem ser conservados em formato eletrónico em cada DPECT.



Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación  
Sede Regional Buenos Aires



República de Angola  
Ministério da Educação



União Europeia  
9º Fundo Europeu de Desenvolvimento

## REFORMA DA INSPEÇÃO DA EDUCAÇÃO

### DIAGNÓSTICO INICIAL DA ESCOLA

O objetivo deste instrumento é coletar informações para subsidiar os encaminhamentos necessários para a superação dos problemas que a escola enfrenta. É de fundamental importância que essas informações contemplem a percepção de toda a comunidade. Solicita-se que os profissionais da escola garantam que o preenchimento deste instrumento seja feito de forma participativa.

ESCOLA:

.....

DIRETOR:

.....

PESSOAS ENVOLVIDAS:

.....

.....

.....

.....

DATA DO PREENCHIMENTO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Avalie cada um dos itens abaixo discriminados da escola, classificando-os como “Adequado”, “Inadequado”, “Regular”, ou “Inexistente”. Avalie também se os considera importante (“Sim” ou Não).

Itens	Adequado	Regular	Inadequado	Inexiste	Importância	
01. Telhado	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
02. Paredes	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
03. Piso	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
04. Portas e Janelas	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
05. Casa de Banho	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
06. Cantina / Cozinha	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
07. Acesso à água	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
08. Acesso à energia elétrica	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
09. Biblioteca	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
10. Merenda escolar	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
11. Vedação do sítio escolar	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
12. Jardim	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
13. Pátio / Espaço lazer	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
14. Carteiras / mobiliário	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
15. Quadro Preto	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
16. Sala de Informática	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
17. Material Didático	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
18. Transporte Escolar	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
19. Guarita	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
20. Espaço de arrecadação	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
21. Seção de texto / reprografia	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
22. Papelaria	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
23. Sala de Música	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
24. Arquivo	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				
25. Brigada escolar	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não				

**Responda às questões abaixo:**

1. Qual é a principal característica desta escola que contribui para a aprendizagem de seus alunos?
2. Quais são os principais problemas enfrentados nesta escola que prejudica a aprendizagem de seus alunos?
3. O que a escola faz para ultrapassar esse problema?
4. Como é o ambiente de trabalho?
5. Há participação na escola? Descreva essa participação.
6. Se desejar, acresça outras considerações sobre a escola.

# Livro I



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación  
Sede Regional Buenos Aires



República de Angola  
Ministério da Educação



União Europeia