

Relatório final

Práticas de gestão em escolas secundárias em Moçambique

Sandra Sequeira
Guo Xu
Daniela Scur

Julho 2020

S-36419-MOZ-1

IGC

International
Growth Centre



DIRECTED BY



FUNDED BY



Práticas de Gestão em Escolas Secundárias em Moçambique

Resumo

Este estudo tem como objectivo caracterizar as práticas de gestão escolar existentes em escolas secundárias em Moçambique. Durante os últimos dez anos, o *World Management Survey* (WMS), iniciativa da *London School of Economics* (LSE), tem realizado pesquisas, com uma metodologia específica, sobre práticas de gestão em mais de vinte países e em diferentes sectores, como industrial, hospitalar e educacional. Usando esta ferramenta de pesquisa, entrevistamos directores de escolas secundárias de Moçambique. Os resultados sugerem que existe potencialidade para intervenções que melhorem a qualidade das práticas de gestão financeira nas escolas que fortaleçam a capacidade do estado e melhorem a utilização de recursos do sistema. Este relatório traz um resumo das principais conclusões do estudo.

1. Introdução

A gestão de uma empresa pode influenciar directamente a sua rentabilidade. Estudos apontam que boas práticas de gestão – definidas em termos de monitoria, metas e incentivos – estão relacionadas com o melhor desempenho de uma empresa (Bloom & Van Reenen, 2007; McKenzie & Woodruff, 2015). De maneira análoga, uma literatura crescente sugere que as escolas que são melhor geridas conseguem obter melhores resultados para os seus estudantes e para os demais membros da comunidade escolar (Bloom et al., 2015; Fryer, 2017). Com isso em mente, o *World Management Survey* (WMS) busca caracterizar as práticas de gestão escolar existentes para identificar quais as maiores barreiras que os directores encontram para administrar as suas escolas.

Com o apoio do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, a nossa equipa colectou dados de diversas escolas em todas as províncias do país entre os meses de Junho e Agosto de 2019 por meio de entrevistas com 246 directores de escolas secundárias.

O relatório segue a seguinte estrutura: a secção 2 apresenta uma breve revisão da literatura; a secção 3 descreve a metodologia utilizada e resume a nossa amostra; a secção 4 resume as principais conclusões das entrevistas conduzidas; a secção 5 apresenta uma discussão sobre os resultados; a secção 6 apresenta a conclusão final.

2. Literatura

A boa prestação de serviços é um desafio crítico enfrentado por países de baixo rendimento. No sector educacional, directores de escolas frequentemente enfrentam dificuldades orçamentárias que tornam a provisão de uma educação de qualidade uma tarefa árdua. Apesar de incentivos durante as últimas décadas para a descentralização do processo decisório nas escolas, a evidência de que escolas têm a capacidade de administrar recursos financeiros de forma autónoma é ainda escassa.

Em teoria, o efeito da descentralização do processo decisório das escolas é ambíguo. Por um lado, escolas mais descentralizadas dão mais autonomia e poder para que autoridades locais (directores das escolas) possam investir onde é mais necessário, minimizando o desperdício e a corrupção. Além disso, a descentralização também torna as autoridades locais mais responsáveis pelo processo de prestação de contas com as comunidades que servem. Por outro lado, permitir que gestores com pouca formação e experiência com administração financeira pode também resultar em desperdício, corrupção e ineficiência.

Na prática, reformas que visam descentralizar o processo decisório nas escolas têm resultados variados ao redor do mundo. Os resultados dependem do grau de autonomia dado às escolas e do pacote de reformas que acompanham a descentralização. Avaliações de reformas feitas no Brasil, por exemplo, sugerem que a autonomia financeira foi mais importante para a melhoria na educação do que a implementação de conselhos escolares ou eleições para a posição de director. Os mesmos estudos também apontam que escolas melhor financiadas em estados que adoptaram reformas descentralizadoras obtiveram melhores resultados (Carnoy et al., 2008). Nos Estados Unidos, estudos indicam que a capacidade de gestão (incluindo administração orçamentária) são os principais determinantes de uma educação de qualidade (Grissom and Loeb, 2011). Uma administração financeira de baixa qualidade pode comprometer seriamente a eficácia de serviços públicos, por meio da incorrecta alocação de recursos escassos ou facilitando o uso indevido e o desperdício do dinheiro público.

Entender o papel da qualidade das práticas de gestão escolar para a melhoria dos serviços públicos é crucial já que o sector de educação normalmente enfrenta limites orçamentários e administrativos para alocar recursos de uma forma eficiente. Esta é a primeira tentativa de medir e avaliar práticas de gestão financeira separadas das práticas de gestão operacional no nível local em Moçambique.

3. Metodologia

Para medir as práticas de gestão, combinámos um conjunto de perguntas do World Management Survey com perguntas específicas para gestão financeira e alocação de fundos específicos para o contexto de Moçambique. Uma equipe de analistas formada em instrumentos de pesquisa usou perguntas abertas para extrair informações sobre as práticas e processos ao nível das escolas secundárias.

3.1 Práticas de gestão

A principal ferramenta de pesquisa utilizada foi a entrevista directa com os directores de escolas secundárias de Moçambique. Durante as entrevistas, buscamos entender quais os pontos fortes e deficitários da gestão escolar de acordo com três aspectos centrais:

1. Qual o grau de formalização dos processos e o quão enraizados estão na cultura escolar.
2. Qual o grau de autonomia que a escola tem para tomar certas decisões.
3. Qual o papel do director da escola na tomada de decisão de diferentes áreas da administração escolar.

Ao focar nas áreas previamente mencionadas conseguimos ter uma visão mais ampla do actual estado da gestão educacional em Moçambique. Com o intuito de medir os aspectos mencionados acima, atribuímos uma pontuação entre 1 e 5 às perguntas respondidas pelos entrevistados, onde 1 significa que a escola em questão tem um processo inexistente e 5 onde o processo é bem estabelecido e documentado.

3.2 Práticas de gestão financeira

Com o intuito de entender qual a situação actual das práticas de gestão financeira em escolas secundárias em Moçambique, incluímos no nosso inquérito uma série de perguntas que visam mapear as capacidades administrativas da escola nas seguintes áreas:

1. **Adopção de práticas de gestão financeira:** questões que buscam saber como os directores decidem como gastar o dinheiro da escola, como é o processo decisório, quem está envolvido no processo de decisão do orçamento, como o orçamento é monitorado e qual a variação anual dos custos da escola
2. **Fontes de financiamento:** questões que buscam saber como a escola se financia, quais as fontes mais importantes e como os directores buscam novas oportunidades de financiamento. Em especial, colectamos dados sobre o programa “Apoio Directo às Escolas” (ADE). Perguntamos como o dinheiro do ADE é gasto, se existem desperdícios, corrupção ou a má administração de recursos desse programa. Permitimos aos directores partilhar as suas opiniões sobre se a escola recebe todo o financiamento que deveria, e o que pode ser feito para evitar o desperdício de dinheiro.

3. **Monitoria e prestação de contas:** questões que buscam expandir nas duas primeiras áreas e colectar dados sobre como a escola supervisiona os seus fundos e quais os desafios que enfrentam para gerir as suas finanças.

Incluimos também três perguntas sobre normas para entender como os directores se sentem em relação à possibilidade de não as seguir “para o bem da escola”. Directores responderam a essa pergunta com uma nota entre 0 e 10, onde 0 significa que eles completamente discordam com a pergunta e 10 significa que eles concordam completamente com a pergunta.

3.3 Amostra de escolas secundárias em Moçambique

Nossa amostra consistiu em um conjunto aleatório de escolas públicas secundárias de diferentes províncias e distritos fornecidos pelo Ministério da Educação de Moçambique. Recolhemos dados nas escolas espalhadas por todas as províncias de Moçambique. Para o processo de recolha de dados, contratámos 10 estudantes de pós-graduação das melhores instituições de ensino superior do Reino Unido com experiência prévia em pesquisa académica. Além dos analistas, a nossa equipa era composta por uma supervisora e uma gestora de projectos. Todos os entrevistados foram directores ou ex-directores de escolas secundárias em Moçambique em todas as 11 províncias do país.

Durante as entrevistas discutiram-se os seguintes temas:

1. **Operação da escola:** qual a visão da escola; como os professores elaboram os planos de aula e como o director supervisiona o andamento das diferentes turmas; como a escola administra os momentos de transição do aluno; que dados são usados para auxiliar os alunos em períodos de transição; como os directores incentivam os professores procurar novas técnicas de ensino.
2. **Objectivos escolares:** quais as metas estabelecidas pelas escolas; quais os membros da comunidade escolar que estão envolvidos na elaboração das metas; quais as consequências caso as metas não sejam atingidas.
3. **Gestão financeira:** como a escola elabora o seu orçamento; que critérios são usados para determinar prioridades; que dificuldades os directores encontram para gerir as finanças escolares.
4. **Conselho escolar:** como se organizam reuniões no conselho escolar; como informações sobre o orçamento são debatidas no âmbito do conselho.
5. **Gestão de pessoas:** como os directores identificam professores de alta e baixa performance; como é a progressão de carreiras dos professores; quais os processos de contratação e despedimento de professores.

A nossa amostra consistiu de 246 escolas em 11 províncias. As distribuições das escolas por províncias encontram-se abaixo na Tabela 1:

Tabela 1: Amostragem do inquérito

Província	Número de escolas		Percentagem	
	Total	Amostra	Total	Amostra
Cabo Delgado	35	16	7%	7%
Gaza	54	26	11%	11%
Inhambane	31	20	6%	8%
Manica	59	40	12%	16%
Maputo	56	32	12%	13%
Nampula	84	43	18%	17%
Niassa	41	20	9%	8%
Sofala	34	12	7%	5%
Tete	9	4	2%	2%
Zambézia	75	33	16%	13%
Total	478	246	100%	100%

A Tabela 2 resume as características dos directores entrevistados:

Tabela 2: Características dos directores entrevistados

Características	Média	Desvio padrão	Total
% de homens	83%	(0.38)	246
Idade	46.69	(7.14)	246
Horas trabalhadas por semana	44.69	(13.10)	243
<i>Interações com o superintendente</i>			
Dias por mês	7.18	(27.02)	244
<i>Interações com outros directores</i>			
Por meio de plataformas sociais privadas (ex: whatsapp)	87%	(0.33)	246
Por meio de reuniões oficiais	79%	(0.41)	246
Informal, em pessoa	73%	(0.44)	246
Mensagens privadas	68%	(0.47)	246
Por meio de plataformas sociais públicas (ex: Facebook)	11%	(0.31)	246

Todas as entrevistas foram agendadas pelos nossos analistas e conduzidas em português. Durante o processo de agendamento, a nossa equipa fez uma triagem para atender aos seguintes critérios:

- i. O entrevistado foi sempre o director de uma escola secundária ou o director de uma escola secundária há menos de um ano.¹

¹ Excepções foram feitas nos casos em que o director deixou a escola por um período inferior a 6 meses.

- ii. A escola em questão é pública ou sem fins lucrativos.
- iii. O entrevistado tem disponibilidade para realizar a entrevista na sua totalidade.

De um total de 478 escolas cujos contactos foram fornecidos pelo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano de Moçambique, a nossa taxa de resposta foi de 51.5%.

4. Práticas de gestão

O objectivo do questionário WMS sobre educação em Moçambique é colectar dados de diferentes áreas da gestão escolar. Ao levantar os dados, o objectivo do projecto foi de compreender as áreas nas quais os directores de escola encontraram dificuldades.

4.1 Operação da escola

Líderes escolares têm a capacidade de influenciar a administração escolar. Em particular, directores de escola podem estabelecer metas, influenciar professores e assistir alunos em momentos cruciais de aprendizagem. Ao conversar sobre a operação da escola procurámos entender quais os principais obstáculos para o bom funcionamento de uma escola.

Escolas com processos formalizados e enraizados na cultura da comunidade escolar tendem a ter melhor desempenho em termos de rendimento escolar. A nossa pesquisa aponta que muitas escolas em Moçambique ainda não conseguiram concretizar uma visão para o futuro da escola. Uma boa visão baseia-se num objectivo concreto, que pode ser medido e avaliado num determinado horizonte de tempo. Visões que se baseiam em medidas subjectivas não alcançam esse nível, pois não permitem aos gestores e membros da comunidade escolar medir o seu progresso.

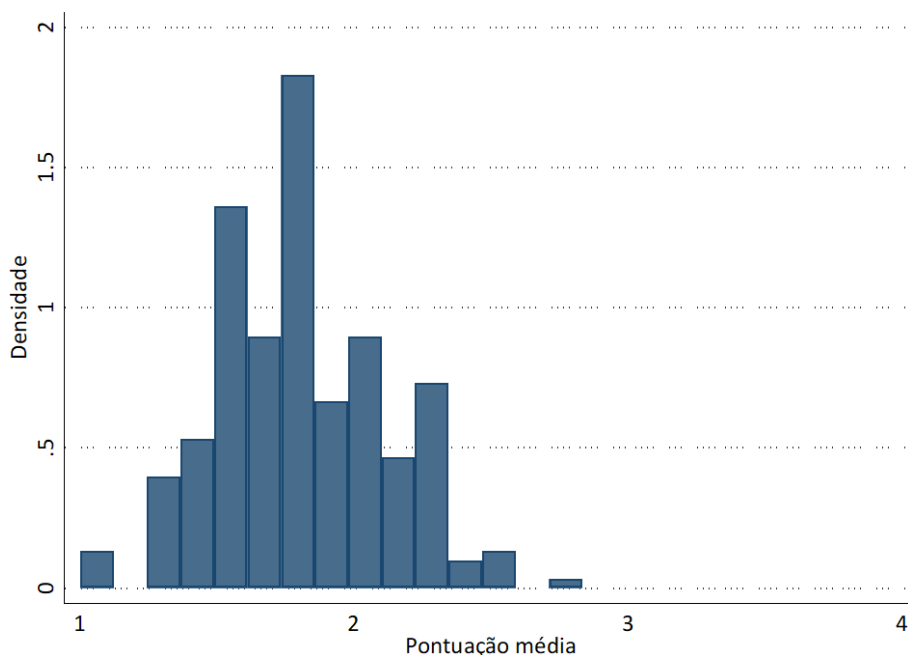
Ao fazer perguntas sobre a elaboração dos planos de aula, também conseguimos recolher valiosas informações sobre a situação das escolas secundárias em Moçambique. O objectivo da nossa pesquisa foi de entender qual o grau de autonomia e pró-actividade que os professores e gestores têm na organização das suas matérias. A maioria dos directores confirmaram que os seus professores seguem os planos de aula enviados pelas autoridades nacionais e locais na preparação das suas aulas. Essa constatação é importante, uma vez que nos mostra que todos os alunos moçambicanos seguem um currículo similar. Contudo, notamos também que não há uma grande adaptação dos planos de aula para se adequar às diferentes realidades de cada aluno. A utilização de novos materiais, adaptação à realidade do aluno e constante aperfeiçoamento do plano de aula permite aos estudantes uma melhor aprendizagem. Enfatizamos a elaboração pró-activa, e não reactiva, de planos de aula que consigam seguir com o previsto pelo governo, mas que também dialoguem com a realidade local.

A assistência nos momentos de transição dos alunos é outro ponto crucial para a melhoria da aprendizagem. Momentos de transição são aqueles períodos onde alunos passam por uma mudança ou avaliação de seu ensino. Normalmente, os directores entrevistados mencionaram que a mudança de ano é o período de transição mais importante na vida do aluno. Por um lado, isso demonstra uma preocupação com o andamento da vida escolar do aluno. Por outro, percebemos que não há um acompanhamento constante do desempenho escolar dos alunos. Uma avaliação mais constante do processo de aprendizagem do aluno favorece uma melhor aprendizagem e permite ao professor e à escola ajudarem os alunos com dificuldades. Para que tal andamento ocorra, é importante a utilização de dados. Uma escola que utiliza várias fontes de dados (ex.: notas, presença, interações na sala de aula, capacidades escritas e orais, etc.) consegue ter uma visão mais ampla sobre o andamento do aluno num ano lectivo. Além disso, enfatizamos a importância da utilização e

comparticipação de dados entre professores sobre os alunos. Estas medidas podem ter um grande impacto na vida escolar do estudante.

Por fim, pedimos aos directores que descrevessem como os professores compartilham diferentes práticas de ensino. Muitos directores informaram-nos que os professores debatem de maneira informal que técnicas de ensino estão a utilizar e compartilham resultados. Esta troca de experiências é valiosa pois estimula a inovação dentro da sala de aula. Não obstante, notamos que ter um processo formal para compartilhar tais informações permite que essa troca seja mais constante e compartilhada com mais pessoas. É papel essencial do director facilitar e estimular a aprendizagem e a disseminação de novas técnicas de aprendizagem. Acreditamos que essa área pode ser explorada de forma mais aprofundada nas escolas de Moçambique.

Figura 1: Distribuição da pontuação de operação da escola



O resultado de tais observações pode ser visto na Figura 1 acima. Percebe-se que a maioria das notas para a área de operação da escola concentram-se entre 1 e 2, sendo a média 1.71. Isso indica que a maioria dos processos de operação da escola são informais e não costumam ser implementados de maneira contínua.

4.2 Metas escolares

Um outro aspecto importante da administração escolar diz respeito ao estabelecimento e cumprimento de metas. Ao estabelecer claramente os objectivos da escola e os objectivos individuais, os professores e gestores têm um melhor entendimento sobre as acções que são necessárias para alcançar as suas metas de sucesso. A utilização de dados e o estabelecimento de prazos para atingir objectivos são práticas importantes. Por vezes, ouvimos os directores mencionarem metas relacionadas com rendimento e taxa de aprovação. Não constatámos, porém, a existência de objectivos específicos. Por exemplo, não há metas claras com uma percentagem e um prazo: alcançar um rendimento médio de 70% por trimestre.

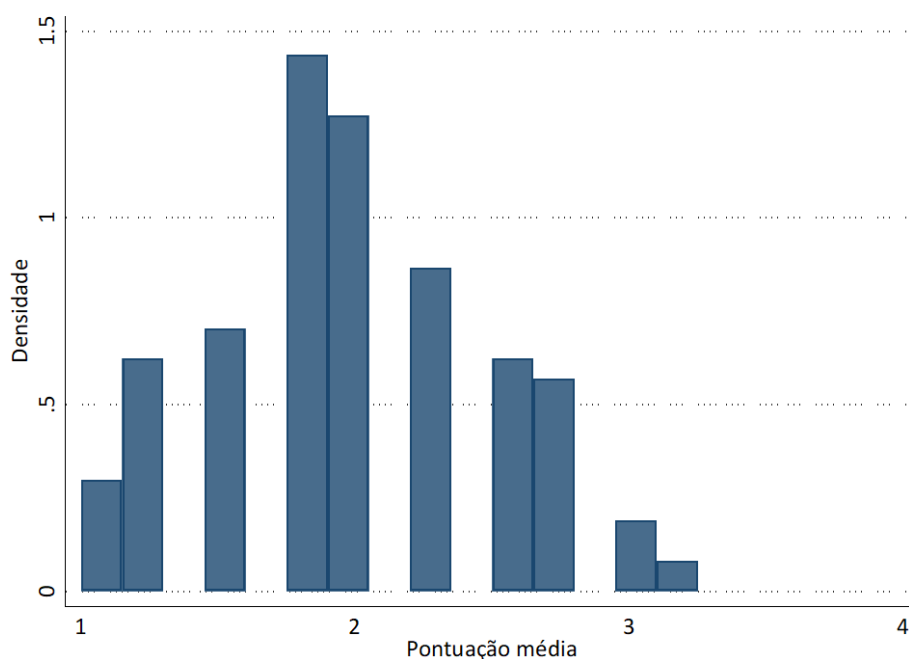
Para que haja um estímulo ao cumprimento das metas, enfatizamos também a importância de existirem consequências para o não cumprimento das mesmas. A maioria dos entrevistados menciona não haver nenhum tipo de consequência individual ou ao nível da

escola caso as metas não sejam cumpridas. A existência de consequências claras e aplicáveis permite aos indivíduos e à escola responsabilizarem-se pelo cumprimento das metas.

A comparação de desempenho entre professores também ajuda no cumprimento de metas. Tal comparação permite que haja uma competição saudável dentro do ambiente escolar. Ao comparar publicamente o desempenho dos professores, o gestor escolar também pode mais facilmente identificar quem tem um melhor ou pior desempenho e tomar medidas para recompensar os que têm melhor performance e ajudar os professores com dificuldades.

Ao analisar como as práticas de metas escolares são implementadas em escolas secundárias de Moçambique, constatámos que a maioria das escolas não possui um processo formal e estruturado para estabelecer metas para a escola e para os professores. A Figura 2 mostra como as escolas estão distribuídas em termos de notas na área de metas escolares. A média nesta questão de 1.74 reflecte a falta de estrutura em escolas moçambicanas.

Figura 2: Distribuição da pontuação de metas escolares



4.3 Gestão financeira

Um aspecto fundamental da administração escolar é a gestão das finanças da escola. Num ambiente de recursos escassos, uma boa gestão e identificação de áreas de investimento têm um grande impacto para os professores, alunos e demais membros da comunidade escolar. Os directores responderam a perguntas sobre como ocorre o processo orçamentário e quais os desafios que enfrentam.

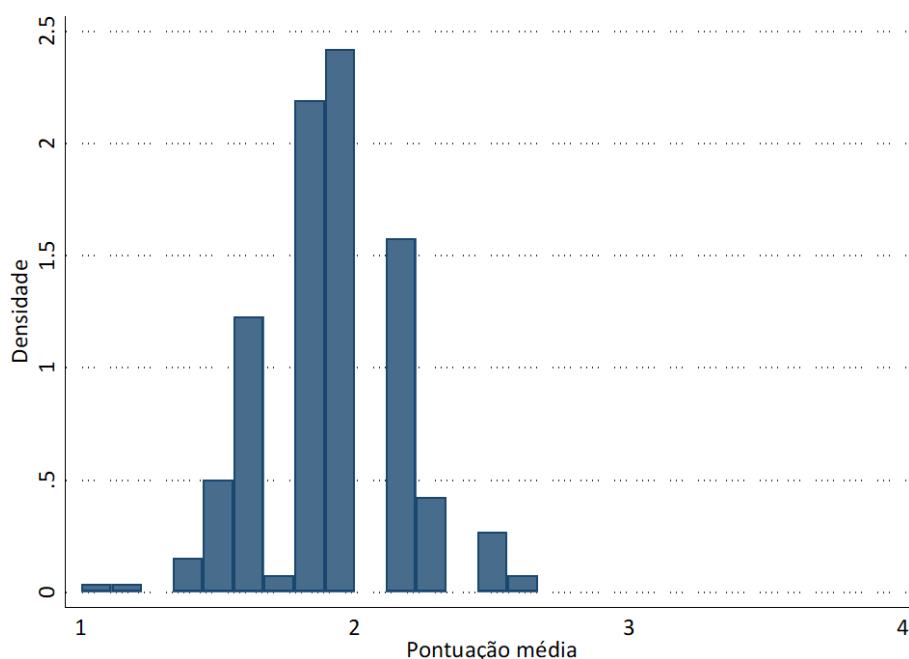
A identificação de áreas prioritárias de maneira clara e documentada permite que haja transparência no processo orçamentário da escola. Identificámos que um grande número de escolas secundárias entrevistadas tem um processo orçamentário, mas que este ocorre de maneira informal. Em particular, observámos que não há um grande uso de dados nas quais decisões orçamentárias se baseiam. A constante utilização de dados permite aos gestores estabelecer parâmetros de medida de prioridades de maneira clara e objectiva.

Outro aspecto central do processo orçamentário é a comunicação e monitoria das finanças da escola. Uma comunicação clara e bem documentada permite que todos os membros da comunidade escolar estejam inteirados da situação financeira da instituição. Esta documentação pode constituir a base de decisões futuras, pois fundamenta e consolida o processo orçamentário. Notamos que muitas escolas entrevistadas têm um sistema de comunicação sobre o orçamento, mas é normalmente informal e pouco frequente.

Finalmente, directores também nos comunicaram das consequências do não cumprimento do orçamento e das dificuldades de gestão enfrentadas. A grande maioria dos entrevistados afirmou não existirem consequências caso os gastos fiquem acima ou abaixo do previsto. A existência de um sistema de consequências incentiva uma supervisão mais constante e uma maior eficácia na gestão financeira da escola. Muitos chamaram atenção também para a constante falta de fundos e imprevisibilidade orçamentária como grandes barreiras para uma melhor gestão financeira. O estabelecimento de um sistema de metas e uma constante monitoria permitiria às escolas utilizar melhor os recursos escassos de que dispõe.

A Figura 3 demonstra que a maioria das notas de gestão financeiras se concentram por volta de 2, o que demonstra que alguns processos estão em curso para gerir e monitorar as finanças da escola, porém ainda existe muita informalidade.

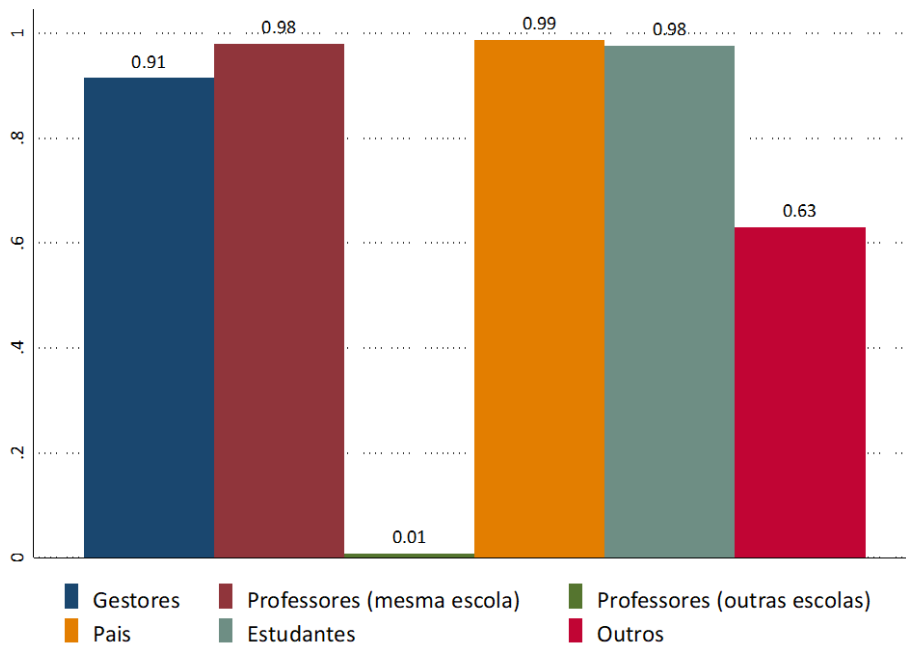
Figura 3: Distribuição da pontuação de gestão financeira



4.4 Conselho escolar

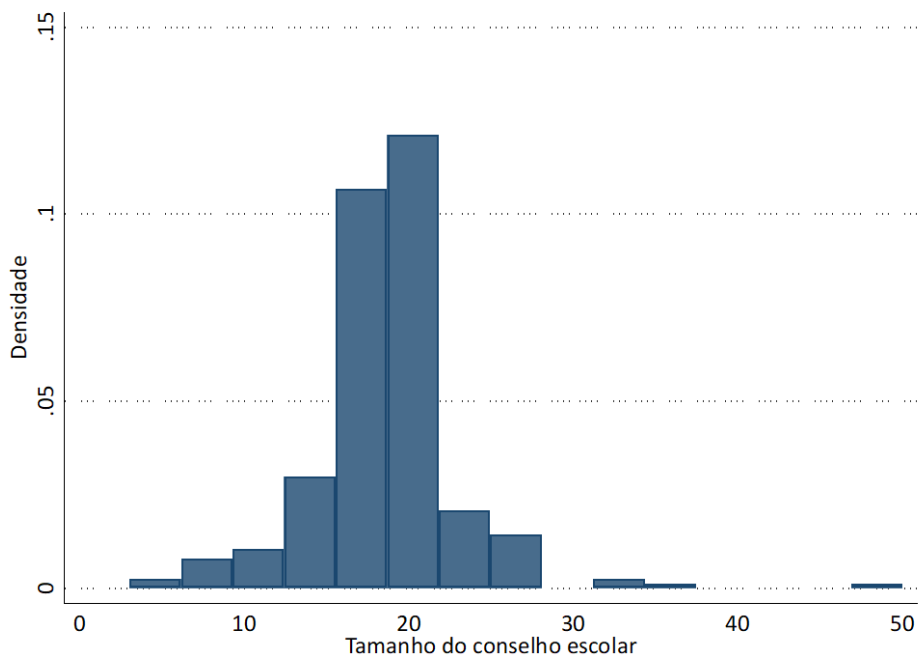
O conselho escolar é um ambiente onde diferentes membros da comunidade escolar podem debater sobre temas pertinentes à administração da escola. A existência desta estrutura é essencial para que haja transparência na gestão escolar.

Figure 4: Membros do conselho escolar



Todas as escolas entrevistadas têm um conselho escolar composto de membros da comunidade escolar. Na sua grande maioria, os conselhos são compostos de professores da mesma escola, membros da direcção pedagógica e administrativa, pais e estudantes. A Figura 4 acima sumariza a composição dos conselhos escolares nas escolas entrevistadas nesse estudo e a Figura 5 abaixo mostra a distribuição do tamanho dos conselhos.

Figura 5: Distribuição do tamanho do conselho escolar



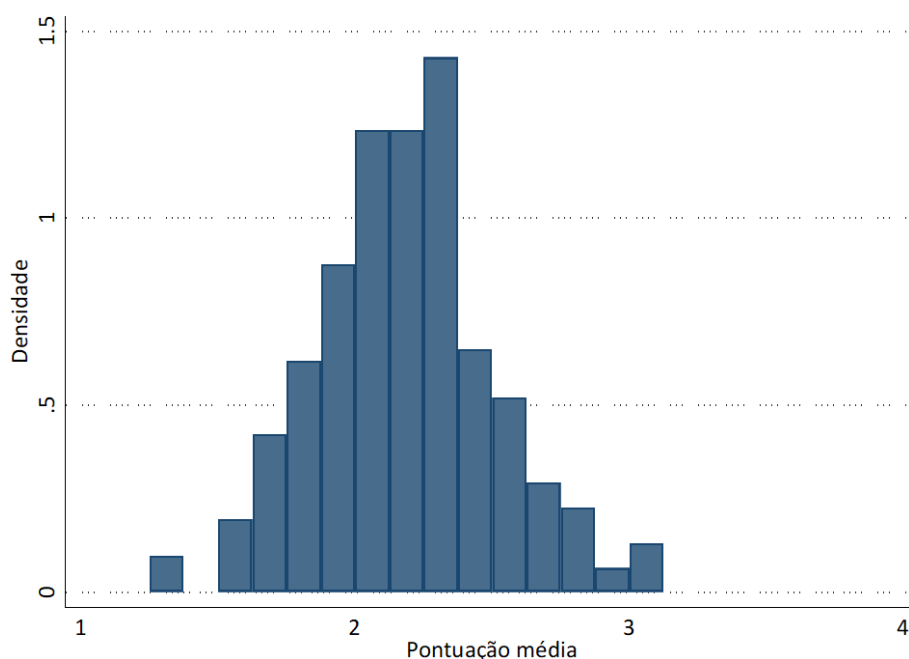
Identificamos que a maior parte dos conselhos escolares segue uma estrutura durante as suas reuniões. Porém, também notámos que muitas escolas não utilizam dados de maneira consistente durante as suas reuniões. Assim como discutido na secção 4.3, dados permitem que o processo de decisão seja mais objectivo e transparente.

É importante também que haja um constante debate sobre o orçamento da escola durante as reuniões do conselho. Ao debater assuntos financeiros durante o conselho permite-se que toda a comunidade escolar se envolva no processo de tomada de decisão e de supervisão das finanças. Observámos que muitas escolas debatem o orçamento durante as reuniões do conselho escolar. Contudo, estes debates tendem a não ser baseados em dados e não há uma constante documentação formal sobre o que foi discutido.

4.5 Gestão de pessoas

Por último, directores responderam a perguntas relacionadas com a gestão de recursos humanos. Uma boa gestão de pessoal permite que professores com bom desempenho sejam recompensados pelo desempenho, e que professores com pior rendimento possam ser identificados e ajudados a melhorar. Grande parte das escolas entrevistadas têm um sistema de avaliação periódica do professor e conseguem identificar que professores têm uma boa performance. Notamos também que a prática de premiar professores com bom desempenho, seja por meio de bens ou reconhecimento público de excelência está presente num grande número de escolas. Essas observações são reflectidas na distribuição de notas na Figura 6.

Figura 6: Distribuição da pontuação de gestão de recursos humanos



Porém, notámos também que a grande maioria das escolas não têm a competência para despedir professores com mau desempenho. A impossibilidade do despedimento de professores que frequentemente têm um baixo desempenho pode fazer com que as escolas sejam ineficientes e que esses professores tomem o lugar de outros melhores que poderiam ser contratados.

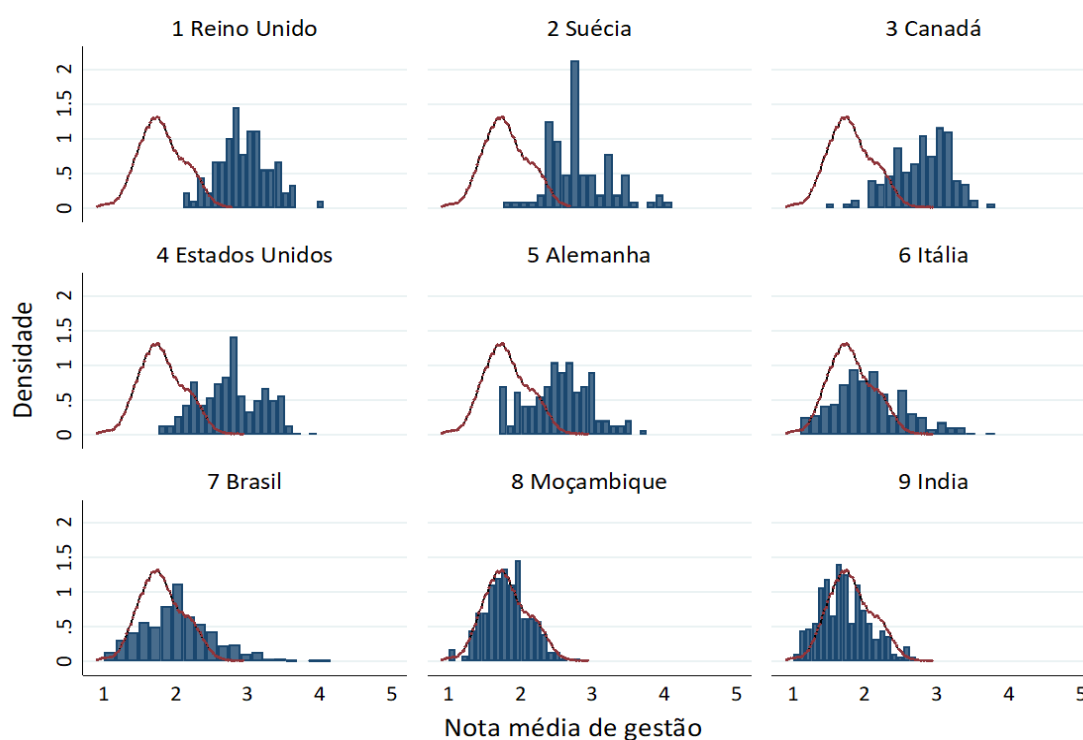
Outro factor que pode causar ineficiência nas escolas é a falta de autonomia que os directores têm para escolher que professores serão contratados. Ao se envolver directamente no processo de contratação, os directores podem procurar profissionais que consigam preencher lacunas que a escola tem. Poucas escolas entrevistadas têm autonomia para contratar os

seus próprios professores. Directores relatam que normalmente esse processo de contratação é da responsabilidade das autoridades governamentais.

5. Discussão

A pontuação média de todas as escolas foi de 2.05, com uma mediana de 2.02 e máxima de 3.12. Estas estatísticas detalham os índices médios do D-WMS. A Figura 7 mostra que relativo a outros países pesquisados pelo WMS, a distribuição da pontuação em Moçambique se assemelha à da Índia, exceptuando o facto que a Índia tem uma ponta da distribuição de escolas muito bem administradas.

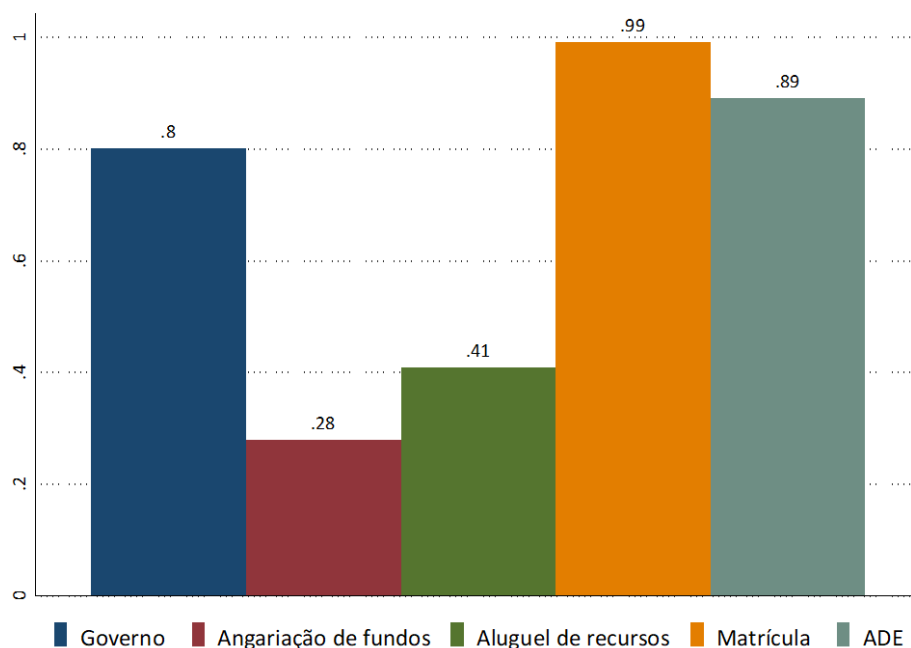
Figura 7: Distribuição da pontuação de gestão escolar em países seleccionados



Uma pontuação de 2 indica que poucos processos de gestão escolar estão em vigor em Moçambique, e os que existem são em média informais. A sub-pontuação para gestão escolar fica entre 1.72 e 1.95, o que demonstra que nenhuma subárea é substancialmente superior ou inferior às restantes.

Com o intuito de entender as várias fontes de financiamento das escolas moçambicanas, perguntamos aos directores sobre a origem dos fundos escolares. A Figura 8 resume os resultados. A fonte de financiamento mais importante para as escolas são as taxas cobradas aos alunos. Quase todas as escolas entrevistadas (99%) declararam cobrar uma taxa de matrícula anual dos alunos. Alguns directores mencionaram que em 2020 o governo não cobrará mais taxa de matrícula dos alunos de escolas primárias e que eles temem que isso poderá afectar o seu financiamento para estudantes da escola secundária. Algumas escolas mencionaram cobrar taxas de matrícula diferentes (ex. estudantes mais pobres, crianças e ex-combatentes de guerra, etc.). Ouvimos também de directores que as taxas coletadas têm que primeiro ser enviadas ao governo e depois são repassadas para as escolas, geralmente num montante inferior ao que foi enviado ao governo.

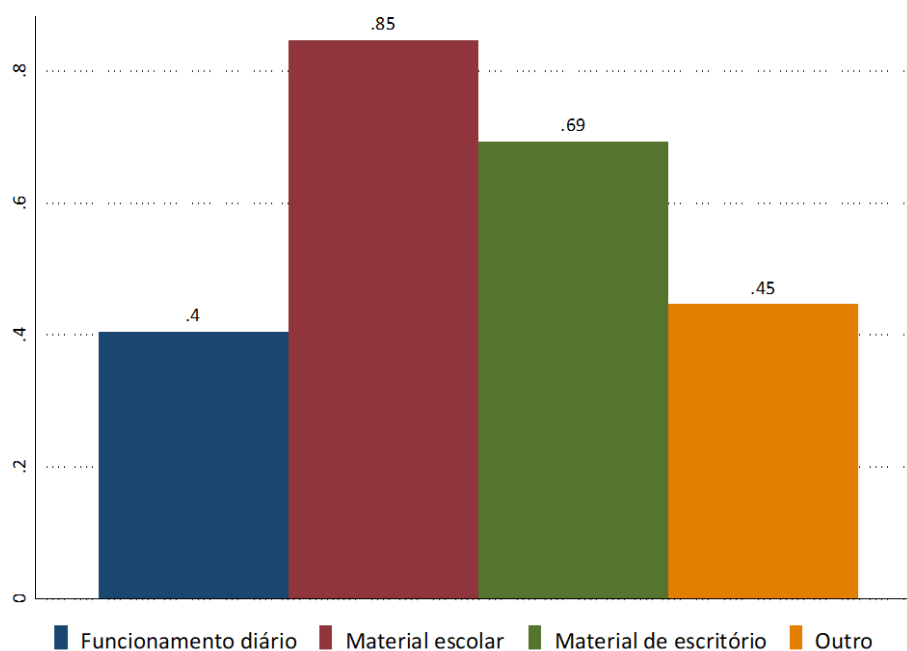
Figura 8: Principais fontes de financiamento



A segunda fonte de fundos mais importante é o ADE, que foi mencionado por cerca de 90% dos directores entrevistados. Dos que reportaram receber fundos do ADE, 85% disseram usar os fundos para comprar material escolar (ex. livros, cadernos, etc.) e 70% mencionaram também comprar material de escritório com os fundos recebidos do ADE. Uma percentagem menor (40%) reportou usar os fundos para custear despesas relacionadas com o funcionamento diário da escola, enquanto 45% das escolas mencionou usar os fundos para gastos com outras categorias, incluindo a assistência a alunos em necessidade.

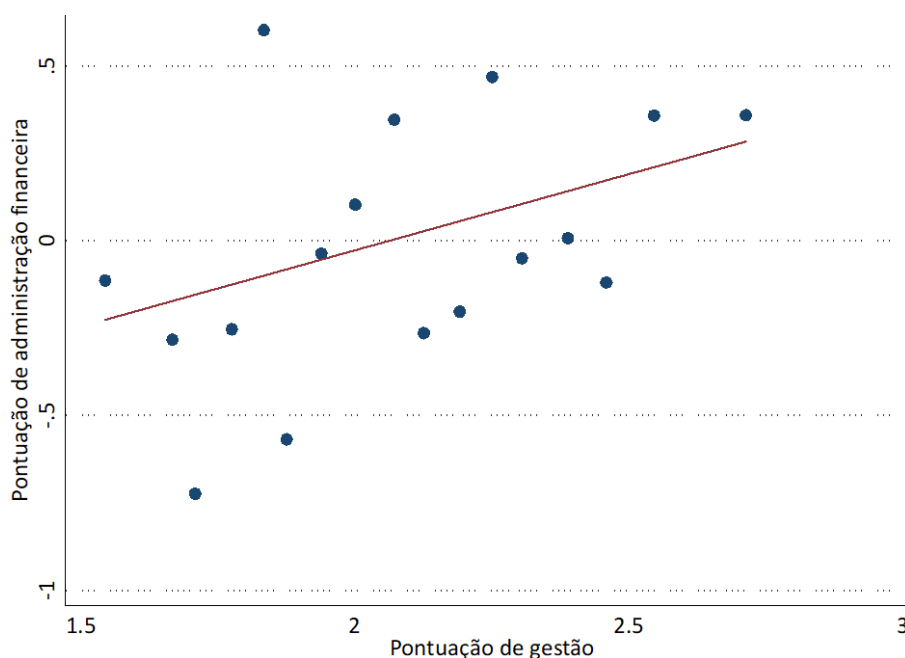
O ADE deve ser alocado durante reuniões do conselho escolar. Ao perguntar aos directores quem se deveria envolver na decisão de alocação dos recursos do ADE, quase todos os entrevistados confirmaram que o conselho é o principal órgão com poder de decidir sobre a alocação de fundos do ADE. Na maioria das escolas, o conselho é composto por pais, professores e membros da administração da escola. Quase nenhum director mencionou o envolvimento de superintendentes do governo com a decisão de alocação de fundos no conselho escolar.

Figura 9: Alocação de fundos do ADE



Nessa edição do D-WMS as perguntas sobre gestão geral da escola e sobre a administração financeira foram realizadas em módulos separados e independentes. Como a figura abaixo demonstra, encontramos uma alta correlação entre a pontuação dessas duas categorias. Escolas com melhores estruturas gerais de gestão também apresentam uma melhor administração dos seus recursos financeiros.

Figura 10: Correlação entre pontuação de gestão geral e administração financeira



Por fim, é importante notar que existe uma grande variação no nível de desenvolvimento regional em Moçambique. Essa variação explica em grande proporção as diferenças entre notas das escolas. Escolas em Sofala, por exemplo, têm uma pontuação maior do que escolas em Maputo. Outras províncias com alta pontuação são Gaza e Zambézia. Todavia,

apesar dessas disparidades regionais, é importante notar que uma maior capacidade de gestão das escolas é uma das variáveis mais importantes que explicam uma melhoria na administração financeira escolar.

6. Conclusão

O WMS em Moçambique procurou avaliar a qualidade das práticas de gestão em escolas secundárias do país. Observamos que as escolas moçambicanas conseguem implementar diversas práticas de gestão, monitoria, metas e incentivos. Porém, muitas das práticas implementadas não são feitas de forma formal e frequente. Melhorar a eficiência da gestão financeira da escola pode ser uma ferramenta altamente eficaz para fortalecer a capacidade do Estado e aumentar a eficácia da prestação de serviços públicos sem exigir recursos adicionais no sistema. A formalização e adopção de boas práticas de gestão pode ter impactos positivos no rendimento escolar dos alunos.

Por meio desta investigação, espera-se que directores e membros da administração governamental possam melhor compreender o estado da gestão das escolas de Moçambique e ter uma melhor base para elaborar políticas públicas para a educação.

Referencias

Bloom, N., R. Lemos, R. Sadun, and J. Van Reenen. "Does management matter in schools?" *The Economic Journal*, 125:647–674, May 2015.

Carnoy, M. A. K. Gove, S. Loeb, J. H. Marshall, and M. Socias. "How schools and students respond to school improvement programs: The case of Brazil's PDE". *Economics of Education Review*, 27 (1):22 – 38, 2008.

Fryer, R. "Management and student achievement: Evidence from a randomized field experiment". Working Paper Series 23437, NBER, May 2017.

Grissom, J. A. and S. Loeb. "Triangulating principal effectiveness: How perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills". *American Educational Research Journal*, 48(5):1091–1123, 2011.

DIRECTED BY



FUNDED BY

