



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE HUMANIDADES E LETRAS DOS MALÊS  
BACHARELADO EM HUMANIDADES**

**BISSUNHA NHANRI**

**CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS NA  
GUINÉ BISSAU: SEU IMPACTO NA ADMINISTRAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR E NA QUALIDADE DE ENSINO**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2024**

**BISSUNHA NHANRI**

**CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS NA  
GUINÉ BISSAU: SEU IMPACTO NA ADMINISTRAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR E NA QUALIDADE DE ENSINO**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de Projeto de Pesquisa, apresentado ao Instituto de Humanidades e Letras dos Malês, da Universidade da Integração Internacional de Lusofonia Afro-Brasileira, como requisito parcial para a obtenção do Título Acadêmico de Bacharelado em Humanidades.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Jorge Pina Tavares.

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2024**

**BISSUNHA NHANRI**

**CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS NA  
GUINÉ BISSAU: SEU IMPACTO NA ADMINISTRAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR E NA QUALIDADE DE ENSINO**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de Projeto de Pesquisa, apresentado ao Instituto de Humanidades e Letras dos Malês, da Universidade da Integração Internacional de Lusofonia Afro-Brasileira, como requisito parcial para a obtenção do Título Acadêmico de Bacharelado em Humanidades.

Aprovado em 11 de novembro de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Fernando Jorge Pina Tavares (Orientador)**

Universidade da Integração Internacional de Lusofonia Afro-Brasileira

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosalina S. A. Tavares**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

**Prof. Dr. Paulo Gomes Vaz**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMATIZAÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>10</b>
4.1	GERAL	10
4.2	ESPECÍFICOS	10
<b>5</b>	<b>HIPÓTESES</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>12</b>
<b>8</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>17</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>18</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente projeto de pesquisa tem como propósito estudar os critérios de seleção e/ou escolha de diretores e/ou gestores de escolas públicas na Guiné Bissau, com o intuito de entender como é que esses processos afetam e /ou condicionam a qualidade da educação e, mais precisamente, do ensino público, na Guiné Bissau.

A Guiné-Bissau situa-se na Costa Ocidental da África. Sendo limitada a leste e a sul pela República da Guiné Conacri, a norte pela República do Senegal e a oeste pelo Oceano Atlântico. A sua superfície é de 36.125 Km<sup>2</sup>, composto por duas partes, uma continental com uma área de 34.625 km<sup>2</sup> e outra insular de 1.500 km<sup>2</sup>, constituída pelo arquipélago dos Bijagós, que se estende à parte continental. Com uma população estimada um pouco mais de um milhão e meio de habitantes, segundo último recenseamento feito em 2009. A Guiné-Bissau é composta de nove regiões: Bafatá, Biombo, Bolama, Cacheu, Gabu, Oio, Quinara, Tombali e o setor autónomo de Bissau (capital do país que é a cidade administrativa). As regiões administrativas, por sua vez, somam um total de trinta e seis sectores. (Cá, 2015 *apud* Santos, 1989).

Ao longo da nossa pesquisa, nós vamos procurar conhecer os critérios que se usam nas escolhas dos diretores das escolas públicas na Guiné-Bissau; vamos analisar a escolha dos gestores das escolas públicas na Guiné-Bissau, se as indicações seguem os critérios legais e democráticos ou não; nós vamos procurar entender se existem, na verdade, normas que regularizam a seleção dos gestores das escolas públicas guineenses e analisar os critérios de escolhas dos gestores e o seu impacto na educação guineense.

Segundo Morgado (2019), o sistema educativo guineense apresenta ainda pouca estabilidade, o que é visível nos seguintes aspetos: desconhecimento e incumprimento da regulação do cargo de direção; inexistência de regulação e controle dos órgãos de gestão escolar; inexistência de normas e/ou critérios para a seleção de diretores para ocupar cargos de administração e gestão escolar. Na acepção de Morgado (2019), a escolha dos diretores têm um cunho político-partidário, baseando-se no nepotismo e no clientelismo.

A escolha de um diretor ou gestor escolar não deve se basear nos critérios acima apontados e sim em critérios transparentes e democráticos, porque a função de um diretor ou um gestor exige muita capacidade, responsabilidade e competência profissionais. Portanto, deveria existir regulamento normativo no recrutamento destes profissionais para ocuparem cargos de gestão escolar com eficiência e eficácia, de modo a promover um ensino de qualidade e excelência. No caso da Guiné Bissau a prática de seleção ou escolha de diretores de escolas

públicas tem sido sempre questionada pelos profissionais da área da educação, e de um modo geral, pela sociedade civil, devido ao impacto negativo que a ausência de critérios legais e transparentes tem causado. Conforme Morgado(2019),

Nas escolas públicas, os diretores são nomeados pelo ministro da educação e, nas privadas, pelos proprietários das escolas. Cada diretor pode possuir as suas características pessoais, peso político específico e perspectivas diversas sobre a função, o que poderá influenciar significativamente o quotidiano escolar. Nestas circunstâncias não surpreende que não existam, igualmente, estudos sobre administração educacional, sobre o perfil do cargo do diretor, as funções que exercem, o enquadramento legal ou o referencial pragmático em que se baseiam na sua ação. (Morgado, 2019, p. 3)

Como é que uma instituição de grande relevância, como o Ministério da Educação, não tenha uma forma de definir e avaliar o perfil das pessoas que vão exercer cargo de direção escolar, que exige capacidade e habilidade para governar pessoas que fazem parte da produção da ciência e de valores éticos societários. Entende-se que o cargo de gestão escolar é uma tarefa complexa que não deve ser exercido por qualquer pessoa. O Ministério da Educação é responsável pela formação e educação de cidadãos de um país. Neste caso, podemos perceber que um dos “perfis” é fazer parte de um partido político que faz parte de um governo. Qualquer que seja a instituição de estado ou qualquer organização sem normas que regularizam a entrada dos seus funcionários, indivíduos ou líderes desta instituição, vai ter muitas dificuldades no seu funcionamento. A função de um diretor, se baseia no quadro da materialização das políticas educacionais que são traçadas pelo ministério da educação para atingir objetivos almejados. Portanto, exige muita responsabilidade na escolha deste profissional.

Desde a abertura política para o regime multipartidário e a realização da primeira eleição geral organizada no dia 3 de julho do ano 1994, onde foi instalado formalmente o regime político democrático no país, a prática de seleção de diretor(a)s de escolas abalou o ensino guineense. Os sucessivos governos que assumiram o poder na Guiné-Bissau, sempre procuram nomear os gestores das escolas públicas através das orientações partidárias, obedecendo aos critérios de graus de parentesco, e de relação de pertença a um determinado partido vencedor das eleições, obedecendo tão somente os critérios do clientilismo político. Na Guiné-Bissau é muito difícil um governo terminar uma legislatura sem ser derrubado pelo golpe militar. Portanto, cada governo que assume o comando do poder, nomeia novos dirigentes da educação em todos os escalões da administração e gestão da educação e da escola pública.

Por exemplo, se um partido político ganhar as eleições, vai exonerar todos os diretores que ele encontrou na função, para nomear os militantes do seu partido para ocupar o cargo de

diretor, sem concurso público e ou a participação de profissionais de carreira. Muitas vezes estas pessoas não têm formação superior ou formação na área da educação ou na área da gestão. Importa salientar que, nestes últimos anos, esta prática está sendo fortemente contestada por alunos e pais de alunos e/ou encarregados da educação.

É evidente que a educação e a formação de docentes e demais pessoas da área da educação são requisitos indispensáveis para a sobrevivência e o desenvolvimento de qualquer país, portanto, é urgente juntar forças, capacidades e competências para regulamentar e fazer funcionar uma gestão escolar adequada e compatível, que possa contribuir para a melhoria da qualidade da educação e do ensino que ainda são bastante precários na Guiné Bissau.

No dia 29 de Janeiro do ano de 2024, no Liceu Regional “Quemo Manè” de Mansôa, numa escola de autogestão que fica na região de OIO, concretamente na sector de Mansôa, aconteceu uma nomeação de um novo diretor. Essa indicação se deu logo após ao empossamento de um novo governo, liderado por Rui Duarte Barros, para aquela escola que fica no interior da capital. Essa nomeação provocou uma manifestação por parte de alunos, pais e encarregados de educação daquela escola, porque a pessoa que foi nomeada como diretor, passou como administrador daquele sector e não deixou bons legados para aquela cidade e por outro lado, essa pessoa não tinha formação na área da educação e nunca foi professor. Essa manifestação terminou com o lançamento de gás lacrimogêneo, por parte da polícia, contra os manifestantes, conforme relatado pelo repórter da rádio “Sol Mansi”, uma emissora da Igreja católica. (Rádio Sol Mansi, 2024)

A Lei de Bases do Sistema Educativo, aprovada no ano de 2010 e em vigor até hoje, no seu artigo 47, n. 2. fala que a avaliação do desempenho profissional na instituição educativa e as qualificações pedagógicas, científicas e profissionais condicionam a progressão na carreira. (Lei de Bases do Sistema Educativo, 2010, p. 19)

A avaliação de profissionais da educação, consernente à competência pedagógica e científica e/ou desempenho da função docente e técnica, para efeitos de promoção e progressão na carreira, não é levada em consideração pelo Estado e demais autoridades que tutelam a educação, na guiné bissau. Essa inoperância tem consequências extremamente negativas no desempenho profissional e na promoção de uma educação e um ensino de qualidade no país.

Grande parte das decisões no campo das políticas educacionais, são tomadas e implementadas de forma arbitrária, sem a participação da sociedade civil e da comunidade escolar, como por exemplo, professores, alunos pais e encarregados de educação. As decisões políticas sobre a educação e a gestão escolar precisam ser tomadas com ampla participação dos

profissionais da educação e da sociedade civil em geral, no sentido de se implementar uma educação democrática e participativa no país.

Outra situação preocupante na gestão escolar guineense, que ocorre com frequência é quando um gestor ou diretor é exonerado da sua função, e leva com ele/ela todas as documentações que ele encontrou ou produziu durante o exercício da função, fazendo com que o seu substituto não encontre nenhuma memória ou dossier sobre a gestão anterior. Isso acontece para driblar qualquer tentativa de fiscalização ou auditoria, sobre o trabalho realizado e, assim, evitar eventuais responsabilizações e ou mesmo punições. Essa prática prejudica sobremaneira a administração da educação na Guiné Bissau, visto que não há prestação de conta sobre a gestão da coisa pública.

A educação é o alicerce de qualquer sociedade e, por esta razão, ela deve ser governada por pessoas capacitadas e éticamente comprometidas com o exercício da profissão. Administrar é algo complexo, que envolve recursos humanos bem qualificados para administrar o sector. A gestão e administração da educação e da escola não deve ser lugar para aventureiros e nem deve abrir espaço para facilitismos e clientelismos políticos.

Uma outra questão que precisa ser considerada na liderança e gestão escolar na Guiné Bissau é a capacidade de elaboração de diretrizes que devem orientar os trabalhos educacionais, quais sejam, transparência, impessoalidade e autonomia. Para Henriques, Brassoloto, Sousa e Garbo:

administrar é algo complexo, que envolve recursos materiais, pessoas e tomada de decisões sobre toda a estrutura organizacional. Assim, o modelo de gestão remete para a forma de organização de uma instituição, para a maneira como as coisas são realizadas e gerenciadas, levando em consideração aspectos micro do ambiente no qual a organização está inserida. Nestes termos, a noção de administração não pode ser unicamente associada à “administração de empresas”, já que diz respeito a ações humanas constituídas através de uma organização de conhecimentos e habilidades diferentes. Administração está, portanto, ligada a empresas, hospitais, universidades, igrejas, organizações artísticas, escolas e outras instituições (Henriques; Brassoloto; Sousa; Garbo, 2013, p. 22).

A Administração de instituições que agregam pessoas esclarecidas, com consideráveis níveis de formação científica e acadêmica, como os profissionais da educação, não é tarefa fácil. Do mesmo modo, a administração da coisa pública é um processo complexo, porque envolve tomada de decisões que podem tanto beneficiar as instituições, como podem arruiná-las. Se a escola não tem uma boa organização ou pessoa capacitada para dirigi-la, significa que a gestão não vai funcionar bem.

Tudo que trata com a administração de recursos humanos ou o que está ligado a recursos humanos é complexo, exige competência, qualidade, conhecimento e habilidade em qualquer área, portanto, os nossos dirigentes máximos precisam ter essa noção, porque se não, o nosso ensino vai de mal a pior.

## **2 PROBLEMATIZAÇÃO**

O presente projeto parte da seguinte questão e problematização: quais são os impactos que a ausência de critérios legítimos e transparentes na escolha de diretores de escolas públicas tem causando na administração e gestão escolares, com vista à promoção de uma educação e um sistema de ensino de qualidade e excelência na Guiné Bissau? Que medidas devem ser adotadas para pôr cobro às irregularidades e atos de corrupção político-partidária na seleção de diretores e na gestão da educação? O presente projeto de pesquisa tem como finalidade compreender, tanto o processo de organização, como o processo de gestão das escolas públicas, destacando o papel da comunidade académica em geral, dos pais e/ou encarregados de educação de alunos, bem como das ONGs que apoiam o desenvolvimento da educação e do ensino na Guiné-Bissau.

## **3 JUSTIFICATIVA**

A minha proposta de pesquisa tem dois pontos. O primeiro ponto tem a ver com a minha pretensão de ser um pedagogo ou pessoa formado na área da educação com competência para atuar na área da educação com responsabilidade e conhecimento de causa. Pretendo desenvolver uma pesquisa que vai fortalecer a minha formação na área da educação, como na área da gestão escolar do país . Isso pode ajudar no meu fortalecimento teórico e metodológico no que diz respeito à área da educação, como um futuro pedagogo ou um profissional na área da educação. Por outro lado, a pesquisa vai me ajudar na construção de conhecimento, na capacitação cognitiva como um académico que vai ser útil para o desenvolvimento da educação no meu país.

A pesquisa pretende contribuir de forma crítica para o conhecimento do problema e a busca de soluções para o mesmo, considerando que a revisão da literatura já iniciada revela que

existem poucos estudos sobre o assunto. Este trabalho pode ser muito importante, na medida em que pode contribuir para a produção de conhecimentos e narrativas sobre os critérios de seleção de gestores e líderes do ensino guineense, corroborando, assim, com dados teóricos e empíricos que, de alguma forma, podem influenciar nas tomadas de decisões, com vista à mudança do *status quo* e do estado da arte da educação na Guiné Bissau..

A pesquisa, pretende, também, contribuir, de alguma forma com dados teóricos e empíricos, para orientar o ministério da educação na definição de critérios legais e democráticos para a escolha de diretor(a)s de escolas públicas e para o enfrentamento da corrupção política na escolha de gestores publicos tanto no Ministério da Educação em particular, com no país, de um modo geral.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 GERAL

O presente projeto de pesquisa tem como propósito geral compreender os critérios de escolha e/ou seleção de diretores de escolas públicas e o seu impacto na administração e gestão escolar e na promoção de um ensino de qualidade na Guiné Bissau.

### 4.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Consultar documentos oficiais tais como Constituição da República e Lei de Diretrizes e Bases do Sistema Educativo, Sobre regulação de Concursos Públicos, designadamente sobre seleção e/ou nomeação de diretor(a) de escolas públicas na Guiné Bissau.

- ✓ Problematizar os critérios utilizados na seleção e/ou nomeação de diretor(a) de escolas públicas na Guiné Bissau

- ✓ Analisar as relações de poder e ideologia político-partidária na escolha de diretor(a) de escolas publicas.

- ✓ Discutir as relações sociais de classe, raça e gênero na escolha de diretor(a) de escolas públicas.

✓ Discutir as consequências da administração e gestão escolares na qualidade da educação e do ensino na Guiné Bissau, considerando os critérios de seleção existentes.

## **5 HIPÓTESES**

H<sup>1</sup> - Há uma ausência de critérios legais na escolha de diretores de escolas públicas na Guiné Bissau.

H<sup>2</sup> - Os Critérios de escolha e/ou seleção de diretores de escolas publicas são de ordem político-partidárias e tem impactos negativos na administração e gestão das escolas, bem como no desenvolvimento de um ensino público de qualidade e excelência, na Guiné Bissau.

## **6 METODOLOGIA**

Para a realização do presente estudo utilizamos o metodo qualitativo, como uma das abordagens metodológicas mais adequadas para o tipo de pesquisa em educação que pretendemos realizar. Com efeito, e para a recolha de dados com vista à elaboração do trabalho, recorreremos ao levantamento documental e bibliográfico, à observação participante e à entrevista com sujeito(a)s cooparticipantes da construção social da educação e da escolarização na Guiné Bissau. Portanto, o projeto compreende uma abordagem metodológica qualitativa (Minayo, 2012), com recuso à pesquisa de campo (Kaiser, 2012; Marconi; Lakatos, 2017), observação participante (Campos *et al.*, 2019) e entrevista com sujeito(a)s da educação e do ensino (Fraser; Gondim, 2004). A pesquisa documental tem como propósito conhecer a legislação sobre normas e critérios legislativos que regulam os atos administrativos sobre concursos publicos, designadamente, a seleção e ou nomeação de diretor(a) de escolas Publicas na Guiné Bissau.

A pesquisa bibliográfica consiste na revisão da literatura, com o intuito de conhecer estudos e pesquisas sobre o tema da nossa investigação, bem como a formulação de categorias teóricas e conceituais que possam contribuir para a compreensão do nosso objeto de estudo.

A observação participante permite a nossa incurssão na pesquisa de campo, no sentido de observarmos diretamente os fatos relacionados com a gestão e administração escolar na Guiné Bissau.

A aplicação de entrevistas possibilita o contato direto com o(a)s atores envolvidos na regimentação das nomeações e/ou seleção dos diretor(a)s de escolas publicas, bem como as suas representações políticas e ideológicas com relação a essa matéria. No decurso da pesquisa de campo vamos identificar os tipos de sujeito(a)s e atores que devem participar fazer das nossas entrevistas.

## 7 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A minha pretensão no presente projeto de pesquisa consiste em identificar conceitos e categorias teóricas que dão embasamento teórico e epistemológico ao objeto da pesquisa. Assim, vou confrontar essas abordagens teóricas com a problemática e o objeto da pesquisa, que é entender os critérios e as irregularidades e ilegalidades na escolha de diretor(a)s de escolas públicas, na Guiné Bissau, e o seu impacto na qualidade da educação e do ensino. Segundo Mandaji (2020),

Gerir uma escola não é uma tarefa fácil, partindo do pressuposto que a sua gestão é influenciada por diversos fatores, por ser elemento de um sistema condicionado pelas políticas educativas, financeiras, culturais e administrativas. Por isso, o diretor é desafiado a governar a escola numa perspectiva de sistemática inventariação dos seus problemas e contextos tomando em consideração todos os recursos humanos, materiais e financeiros, para resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades de projetos, com vista ao sucesso escolar e educativo dos alunos. (Mandaji, 2020 *apud* Morgado, 2019, p. 10)

Como ficou explícito na narrativa em cima citada, não é tarefa fácil gerir uma escola, o que implica que o gestor e/ou administrador escolar, seja uma pessoa com formação académica e competências adequadas ao desempenho dessa função. Nessa ordem de idéias, Luck (2008) observa que:

A gerência é muito difícil e complexo porque o gestor escolar deve compreender que gerir uma escola implica a mobilização de talentos capacitados e esforço coletivo, em associação com a organização de recursos e processos de forma a efetivar o seu papel social e objetivos educacionais. (Luck, 2008 *apud* Morgado, 2019, p. 10)

Segundo Mandaji (2020), o diretor tem dois papeis fundamentais dentro da escola: “é aquela pessoa ou profissional que assume grandes responsabilidades administrativas na instituição e aquele profissional que trabalha o pedagógico como forma de atingir a aprendizagem significativa dos estudantes”. Mandaji (2020) observa ainda que “o diretor é

aquele profissional que responde legalmente, judicialmente e pedagogicamente pela escola, tanto na escola pública como na escola particular”.

Nessa mesma perspectiva, Cury (2002), assinala também que a gestão educacional democrática, exige diferentes tipos de características simultaneamente: “a transparência e a impessoalidade, a autonomia e a participação, a liderança, o trabalho coletivo, a representatividade e, sobretudo, a competência para ser efetivamente eficaz na elaboração das diretrizes que orientam os trabalhos educacionais”.

Nesse sentido, é importante observar que a organização administrativa das escolas guineenses, a sua direção e gestão ainda apresentam grande instabilidade e indefinição, devido ao desconhecimento e despreparo da parte dos atores de quadro legal que legislam sobre o assunto, com consequências negativas para a qualidade do trabalho desenvolvido nas escolas.

Referindo-se aos eventuais vícios em que pode incorrer o recrutamento dos recursos humanos da educação, Furtado (2005) apresenta a seguinte reflexão:

A seleção e o recrutamento dos recursos humanos podem incorrer em dois vícios muito frequentes: a endogamia e a politização dos postos. Pela endogamia, todo o processo é limitado às ofertas no âmbito do pessoal docente. Esta prática foi criticada em vários encontros organizados pela UNESCO e é apontada como um dos obstáculos ao desenvolvimento da Administração Educativa por gerar um círculo vicioso dificilmente superável. Pela politização dos postos há um preenchimento dos postos de trabalho por pessoas próximas dos detentores do poder sem a promoção de concursos públicos. Nessas condições, são geralmente visíveis as consequências tanto do ponto de vista funcional e operativo como da qualidade do desempenho, para além da criação de um clima socioprofissional pouco favorável às complexas ações educativas que exigem um trabalho de equipa (Furtado, 2005, p. 174-175).

No caso da Guiné Bissau, a prática mais frequente e recorrente é a politização partidária que tem consequências nefastas para uma gestão escolar adequada e transparente. Desde a abertura política para o regime democrático, essa prática se tornou recorrente na administração escolar guineense. Hoje para que uma pessoa se torne diretor de uma escola, na maioria das nomeações, essa pessoa tem que pertencer a um partido político, ou então tem que ter algum vínculo familiar com um titular de cargo ou poder político de alto escalão. Essa prática é verificada nos sucessivos governos, isto é, cada governo que assume o poder no país, procura colocar os seus militantes num cargo público, como forma de recompensá-lo(a)s pelos esforços que eles ou elas tem dado ao partido ou a contribuição que eles deram na obtenção dos votos, no período das campanhas eleitorais. A maioria das pessoas que são colocadas no cargo de diretor de escolas públicas se depara com sérios problemas no desempenho das suas funções,

porque carece de capacidades, habilidades e formação científica e pedagógica na área da educação.

Uma pessoa para ser nomeada como gestor de uma escola, precisa fazer carreira dentro da instituição escolar, por pelo menos 2 anos, ou passar por um concurso público, para provar a sua capacidade, habilidade e experiência para o exercício do cargo. A falta de formação e preparação para a gestão e administração escolar vai contribuir para a má gestão da escola. A escola é um lugar de produção de conhecimentos que agregam valores, e como tal, uma pessoa que ocupa o cargo de direção da escola deve, necessariamente, ter alguma idoneidade e experiência acadêmica para a gestão e administração escolares. Reportando-se à importância da idoneidade no exercício da gestão escolar, Furtado (2005) assinala o seguinte:

A idoneidade do pessoal para o desempenho das diversas funções dentro do sistema educativo é, hoje, [...], uma das exigências fundamentais para o correcto funcionamento dos serviços educativos. A idoneidade é aqui entendida como o grau de profissionalismo do pessoal, o seu nível e conteúdo de educação geral, científica e profissional, a sua disponibilidade para o aperfeiçoamento contínuo e a sua atitude perante os seus deveres, responsabilidades e direitos. Por isso, a avaliação desse aspecto deve orientar-se para três aspectos fundamentais: i) a adequação da formação com a função actual; ii) os processos de selecção dos candidatos para as diferentes funções ou para a formação profissional no domínio da educação – o que pressupõe uma definição clara das características que os recursos humanos devem possuir para as diferentes funções; iii) os conteúdos, métodos de formação e as instituições de formação, tanto inicial, como de capacitação em serviço. (Furtado, 2005, p. 171-172)

Portanto, um(a) diretor(a) de escola, para além da competência académica, ética e deontológica, deve ter idoneidade profissional, tendo em conta a complexidade e a diversidade de sujeito(a)s que participam na construção social do cotidiano escolar. Portanto, a escola, não deve ser lugar para aventureiro(a)s. A implementação de critérios na escolha de gestores ou diretores, é um factor importante porque contribui, de certa forma, para a democratização tanto da gestão como do espaço escolares, fazendo com que a escola seja um lugar de aprendizagem do exercício da democracia. Quando a direção da escola é escolhida por critérios não democráticos, como os de indicação político partidária, a escola tende a ser um lugar não democrático e autoritário. Esta situação acaba comprometendo o desenvolvimento de relações pedagógicas democráticas, passíveis de formar sujeitos e identidades empoderadas e portadoras de consciência histórica.

Portanto, neste processo, o mérito e a idoneidade não podem ficar de fora, porque são elementos fundamentais na escolha do(a) diretor (a). Por outro lado, a transparência deve funcionar no ato da escolha, sem cunho político e de parentesco por parte dos concorrentes para

o cargo, porque é um ato muito decisivo no desenvolvimento do ensino e que vai ajudar numa boa gestão escolar.

Outro aspecto muito importante que não é levado em consideração é a prestação de contas no término do exercício do cargo público do(a) gestor(a) da escola. No ensino guineense, isso é muito notório, ou seja, os titulares dos cargos públicos, na maioria das vezes, não prestam contas depois do término de suas funções como gestores, devido à impunidade que vem abalando a instituição escolar. Nos países onde a educação é acompanhada tanto pelo estado como sua tutela, quanto pela sociedade civil e comunidade escolar, um(a) diretor(a) tem que prestar contas ao longo da sua gestão e, sobretudo, no término da sua função. Na Guiné, isso não funciona na maioria das vezes. É por isso que as pessoas que vão exercer esses cargos não se preocupam com as consequências da sua má gestão, porque não há controle e nem punição depois do exercício do cargo.

Confrontando a situação da Guiné Bissau com a do Brasil, importa referir que no caso do Brasil, o Projeto de Lei 139/23 estabelece as regras gerais para a escolha de gestores de escolas da rede pública de ensino. Segundo o texto, os cargos de gestor só poderão ser ocupados por professores ou trabalhadores que estejam lotados e atuem na escola por pelo menos, dois anos. (Agência Câmara de Notícias, 2023). Essa Lei pode funcionar como exemplo para a Guiné Bissau e outros países africanos, em que não existem transparências legais na escolha do(a)s diretor(a)s de escolas. Torna-se necessário e urgente que o Estado Guineense seja um mediador na adoção de mecanismos legais para a definição de critérios transparentes, tanto para concursos públicos de um modo geral, como para a eleição de gestores de escolas públicas, em particular, criando, assim, uma cultura democrática de gestão da coisa pública, baseada no mérito e na transparência, em vez do clientelismo político. Como vaticina Mandaji (2020):

É esse caráter mediador da gestão que se pode considerar como o principal objeto: adequação entre meios e fins. Dessa forma, o papel do diretor na unidade escolar, no que tange à sua competência, é desenvolver continuamente a competência profissional de seu quadro de funcionários, reconhecendo-se como gestor em conjunto com a comunidade escolar e considerando a cultura existente na escola. Para que isso ocorra, o diretor deve adotar uma perspectiva proativa para propor soluções criativas a problemas recorrentes e ações eficientes que garantam qualidade ao ensino (Mandaji, 2020, p. 15).

Na Guiné, muitas pessoas que exercem o cargo de diretor/gestor de escola nunca exerceu a profissão docente e muito menos trabalhou em escolas. Importa questionar, como é que uma pessoa com essas características pode exercer o cargo de direção de uma escola? Desde a sua independência em 1973, a República da Guiné Bissau tem sido palco de sucessivos golpes de

estado, protagonizados por antigos militares/combatentes, gerando múltiplas instabilidades políticas, sociais, económicas e culturais, com repercussão imediata na educação e na organização e funcionamento escolar. No livro “Cartas à Guiné Bissau”, Paulo Freire (2011) cita uma mensagem importante proferida por Amílcar Cabral (1977), dirigida às Forças Armadas Revolucionárias do Povo (FARP) no decurso da Luta de Libertação dos povos da Guiné Bissau e de Cabo Verde, que, a meu ver, deve ser tomado como exemplo para se repensar a governação e a gestão da *res pública*, na Guiné Bissau:

Temos de ter cada vez mais consciência dos erros e das faltas que fizemos, para podermos corrigir o nosso trabalho e agir cada dia melhor ao serviço de nosso partido. [...]. Devemos portanto, diante das perspectivas favoráveis da nossa luta, estudar cada problema em profundidade e encontrar para ele a melhor solução. Pensar para agir e agir para pensar (Freire, 2011, p. 253, *apud* Cabral, 1977, p. 59-60).

Creio que a instabilidade política decorrente de sucessivos golpes de estado recorrentes na Guiné Bissau, carecem dessa orientação política, legada por Amílcar Cabral, enquanto líder histórico da independência dos dois países. Importa também reiterar que, no caso da Guiné Bissau, essas instabilidades políticas acima citadas são decorrentes de conflitos étnicos instalados desde a Conferência de Berlim, em que se deu a partilha e ocupação dos territórios africanos pelas principais potências coloniais europeias. Essa divisão territorial foi regimentada à merce dos interesses económicos de Portugal, sem levar em conta as especificidades culturais e organizacionais dos grupos étnicos e/ou nações que existiam no período da ocupação europeia da África. Torna-se necessário que as novas gerações de africanas e africanos tenham a consciência histórica da geopolítica africana regimentada pela Conferência de Berlim, no sentido de buscar mecanismos de pacificação política e cultural, em prol do desenvolvimento sustentável do continente africano e da Guiné Bissau em particular, que é o país foco do presente projeto de pesquisa. Creio que as irregularidades que perpassam a escolha de diretor(a)s de escolas na Guiné Bissau são também decorrentes desses conflitos instalados e que impedem o país de progredir na senda do desenvolvimento sustentável. Esperamos que no presente projeto de estudos e pesquisa encontremos algumas soluções teóricas e empíricas que possam, de alguma forma, contribuir para uma melhor gestão e organização das escolas na Guiné Bissau.



## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. Projeto define regras gerais para a escolha de gestores de escolas da rede pública de ensino. 2023. Disponível:

[https://www.google.com/search?sca\\_esv=2a19a3414e05e997&sca\\_upv=1&sxsrf=ADLYWIIHmj0xyD7GMAwBUQAPdRdggPRA5A:1721666252325&q=Lei+para+ser+diretor+de+escola&sa=X&ved=2ahUKEwiJ3JDLiruHAxX9mYQIHbjxDokQ1QJ6BAg5EAE&biw=1366&bih=633&dpr=1](https://www.google.com/search?sca_esv=2a19a3414e05e997&sca_upv=1&sxsrf=ADLYWIIHmj0xyD7GMAwBUQAPdRdggPRA5A:1721666252325&q=Lei+para+ser+diretor+de+escola&sa=X&ved=2ahUKEwiJ3JDLiruHAxX9mYQIHbjxDokQ1QJ6BAg5EAE&biw=1366&bih=633&dpr=1)>Acesso em: 29 de jul. 2023

CÁ, Virgínia José Baptista, 1985- Língua e ensino em contexto de diversidade linguística e cultural: o caso de Guiné-Bissau / Virgínia José Baptista Cá - Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9XCK5W/>. Acesso em 1 nov. 2024

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico Científico editado pela ANPAE**, v. 18, n. 2, 2002. Disponível em: <https://bit.ly/2R7mP95>. Acesso em 25 jun. 2023.

Disponível em: <https://www.facebook.com/share/p/19d1NqeQhM/> Acesso em 2 nov. 2024  
FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. Universidade Federal da Bahia, Paidéia, 2004, 14 (28), p. 139 - 152.

FREIRE, Paulo. **Cartas à Guiné Bissau: Registros de Uma Experiência em Processo**. 5ª edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

FURTADO, Alexandre Brito Ribeiro. Administração e Gestão da Educação na Guiné-Bissau: Incoerências e Descontinuidades. Universidade de Aveiro. Departamento de Ciências da Educação 2005

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social/ - 6 ed. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2014

HENRIQUES, F, BROSOLOTO, G. C, SOUSA, R. A, GARBO, V. L. Interfaces da gestão escolar: administração e administrador-educador. Campinas, SP: Editora Alínea, 2013, 2 edição. Disponível em: <https://www.cplp.org/id-2981.aspx>. Acesso em 22 out. 2024. Disponível em: <https://www.facebook.com/share/v/o6q3YKQz3mZ5Qc1o/>. Acesso em 30 jan. 2024

KAISER, Bernard. **O geógrafo e a pesquisa de campo**. BOLETIM PAULISTA DE GEOGRAFIA, SÃO PAULO, nº 84, p. 93-104, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica/ 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2016.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica/ 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

MANDAJI, Mônica. Gestão de recursos da escola / 1. ed. – Curitiba [PR]: Iesde, 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade.** Ciências & Saúde Coletiva: p. 621-626, 2012.

MORGADO, N. S. A direção e gestão de escolas públicas e privadas na Guiné-Bissau: Perspectivas, e práticas dos diretores. Dissertação (Mestre em Administração Educacional) - Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Educação de Lisboa, Lisboa 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3yNSWM3>. Acesso em 24 jun. 2023

Rádio Sol Mansi. Polícias e estudantes em confronto no Liceu Quemo Mane de Mansoa. 2024